

G

DE GESTIÓN

Nº 169

DICIEMBRE 2024

**ESPECIAL
SALUD**

CLÍNICAS SE EXPANDEN
MIENTRAS EL MERCADO
ASEGURADOR PREVÉ
CRECER A DOBLE DÍGITO
EL PRÓXIMO AÑO.

VISTAZO

EXCLUSIVA CON EL CEO
GLOBAL DE ACER: HABLA DE
SUS PLANES EN EL PAÍS Y EN
LA REGIÓN.

AGENDA 2025

LOS SUELDOS EN LAS ALTAS
GERENCIAS, LAS TENDENCIAS
EMPRESARIALES CLAVE Y EL
PANORAMA DE INVERSIÓN.



S/ 15,00

Mario Rodríguez

FUTURO INTELIGENTE

El gerente general de Microsoft Perú asegura que, además de la adopción de la inteligencia artificial, la monetización de datos abrirá un nuevo capítulo para las empresas.



BISEL GIRATORIO
BIDIRECCIONAL

MOVIMIENTO 3285

MANECILLA 24 HORAS
CON PUNTA TRIANGULAR

RECORRIENDO EL MUNDO

El reloj predilecto de los viajeros. El GMT-Master original, presentado en 1955, enseguida fue adoptado por los pilotos comerciales como herramienta de navegación. Su manecilla 24 horas y el bisel giratorio le permiten mostrar dos husos horarios simultáneamente. Hoy en día, el GMT-Master II es el reloj ideal para los viajeros, con un bisel Cerachrom bicolor altamente avanzado que sigue manteniéndose fiel a la estética del modelo original. **El GMT-Master II.**

#Perpetual

DISTRIBUIDOR OFICIAL ROLEX

**CASA
BANCHERO**
— DESDE 1905 —

AV. LA PAZ 1010, MIRAFLORES, TELF: 2410100
JOCKEY PLAZA, SURCO, TELF: 7131135
CASABANCHERO.COM/ROLEX



OYSTER PERPETUAL GMT-MASTER II


ROLEX

G de gracias

Con un pequeño ajuste de traducción, el francés Edmond Harau-court afirmó en uno de sus poemas que decir adiós es morir un poco (“Partir, c’est mourir un peu”).

Esa es quizá la forma más precisa de describir el sentimiento de cuando debemos enfrentar una despedida. Porque muchas veces irse—o dejar ir—significa soltar lo que uno ama: uno de los actos más desgarradores para el ser humano. Pero las partidas son inevitables. Así es la vida: nada dura para siempre. Esta vez le toca a esta revista. Esta es la última edición impresa de G de Gestión.

Cerrar este número —esta era— duele. Esta publicación ha sido, para todos sus periodistas a lo largo de casi 15 años, más que un trabajo. Ha constituido un lugar de aprendizaje, de innovación, de conexión. De reflexión acerca de lo importante. Como en cada despedida, nos han invadido los recuerdos: las reuniones en que proponíamos temas, lo emocionante de ir a la caza de información, las innumerables entrevistas a tomadores de decisiones, la búsqueda de la foto perfecta, el ímpetu para que no se escape ningún error, la satisfacción de una primicia, el orgullo de una buena puesta en página. Las batallas perdidas, las frustraciones, las revanchas. Las largas noches de cierre. El olor a tinta y el sonido del papel al tener el resultado por fin entre las manos. Las ganas de querer hacerlo mejor el siguiente mes. Con el corazón apretado, hemos rendido homenaje a los hitos de G en las páginas 48 y 49. Como escribió Gabriel García Márquez: “La vida no es la que uno vivió, sino la que uno recuerda y cómo la recuerda para contarla”.

Esta despedida es también una ocasión para transformarse. No es coincidencia que dediquemos buena parte de este ejemplar a la tecnología. Distintos voceros de Microsoft en los ámbitos local, regional y global revelan qué se viene en el tema de moda: la inteligencia artificial (IA). En resumen: pronto nadie cuestionará el uso cotidiano de agentes para mejorar la productividad y la monetización de los datos

“puede abrir un universo de oportunidades”.

Otro gigante tecnológico, Acer, adelanta sus planes para el Perú y Latinoamérica, que van más allá de las computadoras. La mirada está puesta en expandir lo que ya ofrecen en Asia: soluciones para ciudades inteligentes, diagnóstico médico a través de IA, electrodomésticos y hasta ropa. También hablamos del streaming, que “se consolida como la gran plataforma para narrar historias”. Analizamos a los principales jugadores de la industria, cómo funciona su modelo de negocio y el impacto de la IA en la creación de contenido.

Aunque esta sea la última edición impresa, confiamos en que seguiremos siendo un material de consulta a lo largo del próximo año. Aquí presentamos lo que depara el 2025: por ejemplo, una guía de salarios para los importantes cargos que reportan a la alta dirección, las tendencias en sectores clave y las estrategias de los inversionistas ante el regreso de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos.

Por la temporada de verano, anunciamos las novedades que prepara Coca-Cola en agua saborizada y bebidas rehidratantes, las dos categorías que más dinamismo registran. Además, contamos cómo sucedió que gigantes internacionales no llegaron a posicionar sus helados en el mercado peruano, mientras que negocios más pequeños encuentran espacios para, entre todos, hacer crecer el consumo per cápita.

No podemos evitar mirar hacia atrás con gratitud. En el agradecimiento radica el valor de las despedidas. Gracias a la señora Lam por siempre subrayar lo que aprende de estas líneas, al señor Torres por ser uno de los primeros en llegar al quiosco el tercer viernes de cada mes y a Martín por su incansable feedback. Gracias a los integrantes de G de Gestión y a todos los lectores por haber confiado en nuestra marca, que se ha mantenido en azul a pesar de los vaivenes coyunturales. Gracias por el privilegio de haber compartido cada momento. Este no es un final; es, más bien, un principio disfrazado. Para todos.

¡Feliz lectura, feliz Navidad y feliz año!



“GRACIAS A LOS INTEGRANTES DE G DE GESTIÓN Y A TODOS LOS LECTORES POR HABER CONFIADO EN NUESTRA MARCA, QUE SE HA MANTENIDO EN AZUL A PESAR DE LOS VAIVENES COYUNTURALES. GRACIAS POR EL PRIVILEGIO DE HABER COMPARTIDO CADA MOMENTO”.

Débora Dongo-Soria S.

Contenido

Edición N° 169 / Diciembre 2024

ENTREVISTA

28

Lo que ve el gigante Microsoft en el Perú

De herramienta a agente. Mario Rodríguez, gerente general en el Perú; Fernando López Iervasi, presidente de Sudamérica Hispana; y Antony Cook, vicepresidente corporativo, abordan cómo la inteligencia artificial redefine el futuro empresarial y laboral.



CASO DE ESTUDIO

22

El imperio del helado

Los atributos detrás del éxito de D'Onofrio: cómo se convirtió en un referente que no compite, sino que inspira a nuevas marcas.



8

VISTAZO

Acer

Los planes de la tecnológica taiwanesa en el país y en la región.

14

INVERSIONES

Trump trade

Comportamiento de los activos poselecciones.

26

INFOGRAFÍA

Sueldos gerenciales

Expectativas para el 2025.

TECNOLOGÍA



El rey streaming

La evolución y las ganancias de una industria que superará los 1.000 millones de hogares conectados para el 2040.

36

NEGOCIOS

Coca-Cola Perú

Las tendencias en el negocio de bebidas para este verano.

12

INFORME

Predicciones

Guía empresarial para las decisiones del próximo año.

48

HOMENAJE

Hitos G

Los momentos que marcaron esta revista.

CREATIVIDAD EMPRESARIAL

2024

30 AÑOS
UPC



¡FELICITAMOS A TODOS LOS GANADORES!

COORGANIZADORES

AUSPICIADORES

COLABORADORES



El Comercio 185+



SouthernPerú
GrupoMéxico
MINERÍA

caja
arequipa

CIUDAD INDUSTRIAL
Huachipa Este
BRYSON HILLS PERU S.A.

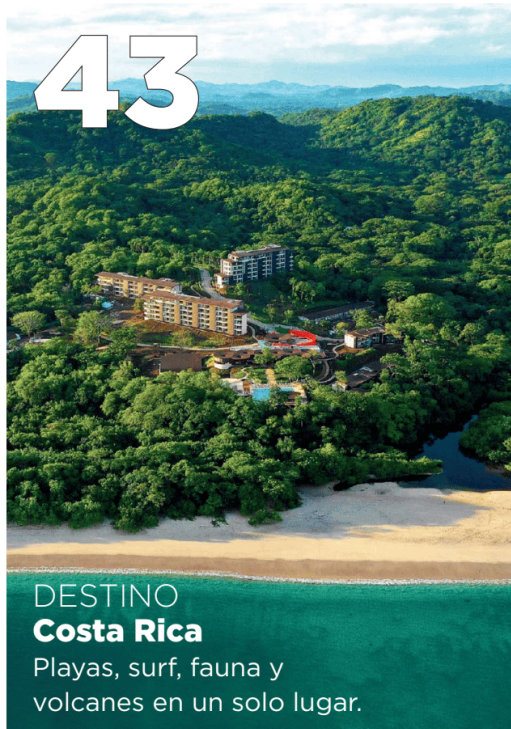
Cerro Verde

EPG

pwc

SHIFT

43



DESTINO Costa Rica

Playas, surf, fauna y volcanes en un solo lugar.

46

COMA A PUNTO

Awa

La propuesta del chef Aldo Yaranga.



COLUMNAS

10

Estrategia & lujo

Maribel Aparicio

17

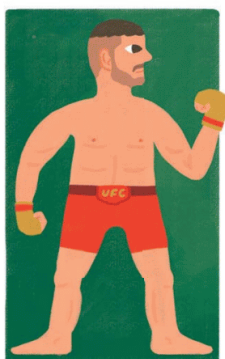
El inversionista financiero

Jean Pierre Fournier

21

Un comercial y regreso

Luciana Olivares



25

Opinión personal

Alvaro Collas

35

Pulso económico y de mercados

Daniel Velandia

42

En el mercado

Carlos Rojas

45

Usted S. A.

Inés Temple

38

ESPECIAL Clínicas y seguros

Perspectivas de crecimiento en el país.



50

VIDA Y ESTILO Trazando metas

Métodos de planificación.



DIRECCIÓN PERIODÍSTICA
Omar Mariluz Laguna

EDICIÓN
Débora Dongo-Soria Saito

COORDINACIÓN
Ani Lu Torres Lam

EDICIÓN DE DISEÑO
Joel Vilcapoma Guerra

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Daniel Zavala Agapito

EDICIÓN DE FOTOGRAFÍA
Mario Zapata Nieto

COLABORADORES EXTERNOS

Cinthya Albán, Marissa Chiappe, Mónica Vargas, Milagros Vera

COLUMNAS Maribel Aparicio, Alvaro Collas, Jean Pierre Fournier, Luciana Olivares, Carlos Rojas, Inés Temple, Daniel Velandia

CORRECCIÓN Luigi Battistolo

ILUSTRACIONES Adriana Galbani (grrabbiity), Shutterstock

FOTOGRAFÍA Karen Zárate, Sanyin Wu, iStock, Pexel, Pixabay

Editada por
EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A.

GERENTE DE SUSCRIPCIONES
José Miguel de Ita

JEFA DE MARKETING Y AUDIENCIAS
Raysa Blanco

JEFA DE GROWTH HACKING
Nadine Santander

JEFA DE FIDELIZACIÓN
Y CLUB DE SUSCRIPTORES
Mayra Morazán

SUSCRIPCIONES: 311-5100

REDACCIÓN Jorge Salazar Aráoz 171,
La Victoria, editor@revistag.com.pe

PUBLICIDAD Wendy Amanzo
wendy.amanzo@comercio.com.pe
Prensa Digital Zetta Comunicadores
del Perú S.A. E.M.A.

IMPRESIÓN Amauta Impresiones
Comerciales S.A.C.

DISTRIBUCIÓN Empresa Editora
El Comercio S.A.

Las opiniones de los columnistas son personales y no representan necesariamente las posiciones de esta revista ni de las empresas de las que son parte.

Hecho el depósito legal en la
Biblioteca Nacional del Perú
N 2010-16509

Todos los derechos están reservados. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares de los derechos, bajo las sanciones establecidas en las leyes vigentes sobre la materia, la reproducción parcial o total de los artículos, las fotografías y las ilustraciones de esta publicación por cualquier medio o procedimiento -electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.- y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.



Descargue la
versión digital

www.peruquiosco.pe

Perú
Quiosco

Disponible en el
App Store

Google play



Síganos en
LinkedIn:
**Revista G
de Gestión**



PERSPECTIVA G

OMAR
MARILUZ

Director periodístico

UN SALTO HACIA EL FUTURO

Tras años de acompañar a empresarios y líderes desde estas páginas, G de Gestión da un paso trascendental hacia la innovación.

Hace más de una década, G de Gestión nació con la misión de ofrecer a empresarios, emprendedores y líderes información relevante, análisis profundo y contenido exclusivo que no solo comunicara, sino que también inspirara decisiones. Desde entonces, hemos sido testigos y narradores de un Perú en constante evolución: de sus desafíos, de sus logros y, sobre todo, de la experiencia detrás de quienes mueven su economía.

El día de hoy cerramos un capítulo significativo de nuestra historia. Esta es la última edición impresa de G de Gestión. No es una despedida, sino una transición; un cambio que retrata nuestra apuesta por el futuro. Nos movemos hacia el ecosistema digital, un espacio que nos permitirá innovar, expandir y llegar a más lectores con la misma calidad que nos ha definido desde la primera publicación.

La decisión no ha sido sencilla. El papel tiene una magia especial, una tangibilidad que hemos valorado tanto como ustedes, nuestros lectores. Sin embargo, los tiempos cambian, y nosotros debemos cambiar con ellos. La manera en que se consume información hoy exige inmediatez, interactividad y accesibilidad. Por ello, en el 2025, G de Gestión se renueva con una plataforma digital que va más allá de ser el simple reflejo de nuestras páginas impresas. Será un espacio dinámico, con herramientas útiles, análisis exclusivos, entre-

“LO ESENCIAL NO CAMBIA: NUESTRA RESPONSABILIDAD DE ENTREGAR PERIODISMO RIGUROSO Y VALIOSO SIGUE INTACTA. QUEREMOS CONTINUAR SIENDO ESE SOCIO ESTRATÉGICO QUE ACOMPAÑA SUS DECISIONES, QUE ILUMINA EL CAMINO EN MOMENTOS DE INCERTIDUMBRE Y QUE CELEBRA CON USTEDES LOS TRIUNFOS DEL MUNDO EMPRESARIAL”.

vistas interactivas y contenidos diseñados para aportar valor en cada clic.

Lo esencial no cambia: nuestra responsabilidad de entregar periodismo riguroso y valioso sigue intacta. Queremos continuar siendo ese socio estratégico que acompaña sus decisiones, que ilumina el camino en momentos de incertidumbre y que celebra con ustedes los triunfos del mundo empresarial.

Este es un agradecimiento a las personas que se sumaron a este viaje, desde nuestros primeros suscriptores hasta quienes encontraron en nuestras páginas respuestas y perspectivas nuevas. Su confianza ha sido el motor que nos impulsó a evolucionar.

La historia de G de Gestión no termina aquí. Apenas comienza un nuevo capítulo, y estamos entusiasmados de escribirlo con ustedes, ahora desde un mundo digital lleno de oportunidades.

Nos leemos en línea.

SOSTENIBILIDAD

- › La rentabilidad de Grupo Acer ha crecido dos dígitos en cada trimestre del 2024.
- › Acer se ha propuesto lograr que el 100% de sus operaciones mundiales usen energías renovables para el 2035 y alcanzar las emisiones netas cero en el 2050.
- › Una de sus principales apuestas es en el campo de la salud humana. “Estamos estudiando cómo aplicar nuestros puntos fuertes en ese ámbito”, indica Chen.
- › Acer ha diversificado su cadena de suministro a naciones más allá de China. “Ahora es múltiple, lo más cercana posible al mercado final”, sostiene Chen en cuanto a la posibilidad de un aumento de aranceles.



TECNOLOGÍA

MÁS ALLÁ DE LAS PC

ACER ESTUDIA TRAER OTRAS LÍNEAS DE NEGOCIO AL PERÚ, COMO PRODUCTOS PARA EL HOGAR Y DE MODA.

Originalmente fabricante de hardware, la empresa taiwanesa Acer se ha expandido al rubro de la informática (que incluye software) y al de estilos de vida. Algunos de estos negocios podrían aterrizar aquí. “Lo que se ve hoy [de la marca], que son computadoras o monitores, es solo el inicio. Lo mejor está por venir”, asegura el presidente ejecutivo y CEO de la compañía, Jason Chen, quien estuvo en Lima durante una semana para asistir a la cumbre del APEC, así como para “entender mejor al Perú y, de alguna manera, a los países vecinos también, para ver qué soluciones podemos ofrecer a cada mercado”.

En Asia, Acer ha incursionado en el desarrollo de ciudades inteligentes. Por ejemplo, en Taipéi cuenta con soluciones de parqueo a base de inteligencia artificial (IA), servicios en la nube y criptotecnología. Además, con Acer Medical participa en el diagnóstico clínico de enfermedades relacionadas con la vista y en evaluaciones de densidad ósea. También brinda servicios de consultoría para la adopción de IA generativa.

En cuanto a la expansión hacia Latinoamérica, Chen dice: “Tenemos que encontrar una manera para entrar. Lo hemos hecho en cinco o seis

“CREO QUE INFRAVALORAMOS EL POTENCIAL [DEL PERÚ]. HAY MUCHAS COSAS QUE PODEMOS HACER JUNTOS. TENEMOS SOLUCIONES DE ELECTROMOVILIDAD, MODA Y ELECTRODOMÉSTICOS”.

países con Acer Medical, y vendrán más, pero con computadoras estamos en 160”.

El negocio de hardware representa el 70% de los ingresos de Acer, mientras que el 30% recae en software y servicios. El grupo cuenta con 13 subsidiarias. “Tenemos múltiples motores de operaciones y mayor resistencia. Cada uno debe seguir creciendo”, precisa Chen.

PLANES PARA EL PERÚ

La plaza peruana es la quinta más relevante de la marca en Sudamérica en ingresos, después de Brasil, Colombia, Chile y Argentina. A escala local, su participación es cercana al 10%. “Creo que infravaloramos el potencial [del Perú]. Hay muchas cosas que podemos hacer juntos. Tenemos soluciones de electromovilidad, moda y electrodomésticos”, declara.

Este año Acer adquirió la compañía japonesa Amadana, que se focaliza en productos para el hogar con alto diseño. “También hemos pensado: ‘¿Deberíamos llevarlos al Perú?’”, reflexiona el ejecutivo. Además, hay intenciones de traer la línea Acerpure, de purificadores de aire y secadores de pelo. “Podemos venir en cualquier momento”.

En artículos para vestir, Acer ha empezado con mochilas y maletas para computadoras. “Nuestra línea de equipaje crece entre 40% y 50% año contra año. En la región ya llegó a Brasil y creo que el Perú será el próximo destino”, presagia Chen. Concretamente en ropa, ha entrado a la categoría gamer con poleras. “En un par de años queremos que nuestros productos de moda estén en todo el mundo”, manifiesta. Uno de sus planes más definidos para el 2025 es la venta de routers, que ya están en Chile, Brasil y Colombia. ♦



CLAVES PARA EL LUJO EN EL 2025

Se anticipan varios cambios ante el menor crecimiento del sector, como la apertura de más establecimientos propios y la apuesta por el brand marketing.

Este año ha sido desafiante para los productores del lujo. Luego de superar con éxito los embates de la pandemia y de mostrar notables resultados en el 2023, la industria desaceleró su crecimiento este 2024. Frente a ello, los expertos anticipan varios giros en el timón comercial.

En el próximo lustro, los millennials y la generación Z representarán entre el 60% y el 70% de este mercado. Entusiasmarlos es el reto y para ello la industria se enfocará en construir marcas con sentido de comunidad. El perfil de estos consumidores indica que valoran especialmente la autenticidad y la personalización, y que son sensibles a todo aquello que apele a su emocionalidad. A diferencia de las generaciones anteriores, los más jóvenes se entusiasman menos con los productos en sus aspectos puramente materiales.

En cuanto a los canales de distribución, los ofertantes seguirán apostando por el sistema omnicanal, para poder brindar tanto la alternativa de compra física como la digital. Veremos, sin embargo, la apertura de más establecimientos propios, ya que los formatos de concept store y de tiendas por departamento han perdido popularidad. Marcas muy consolidadas en la venta online, como Jacquemus o Telfar, acaban de inaugurar sus primeras tiendas, pero han buscado diferenciarse. La primera ha planteado recrear un mundo surrealista y la segunda permite a los visitantes transmitir en



vivo sus experiencias de compra en un canal de streaming disponible para su comunidad.

Con relación a las estrategias de precio, el pronóstico es reservado. El lujo ha sido criticado por incrementar sistemáticamente sus precios luego de la pandemia, y el greedflation no se ha visto con buenos ojos. Muchas marcas se enfocaron excesivamente en su público más fiel y afortunado, y desatendieron al cliente aspiracional. Ante ello, algunos vaticinan que la creación de nuevos productos de iniciación, como la que llevó a cabo Gucci en la crisis del 2009, podría repetirse. No obstante ello, otras marcas en problemas, como Burberry, parecen

pensar lo contrario e insisten en elevar el ticket por artículo para recuperar su posicionamiento, sin que se evidencien hasta ahora buenos resultados.

Otro cambio importante será la priorización de acciones de brand marketing por encima de las de performance marketing. El lujo sabe bien que las estrategias de construcción de marca demandan mayores esfuerzos y no convierten inmediatamente, pero resultan indispensables para reconquistar clientes aletargados. El push marketing centrado exclusivamente en el producto cederá espacio al pull marketing, y ello obligará a las casas de lujo a contar más y mejores historias el año que viene.

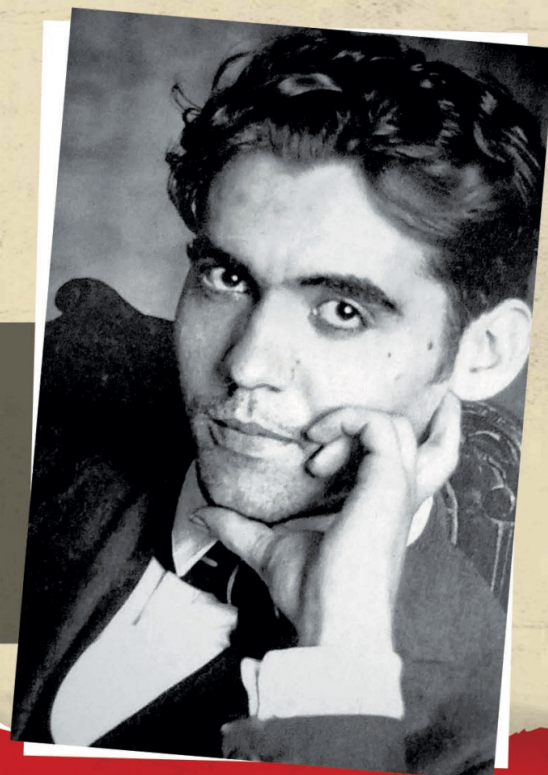
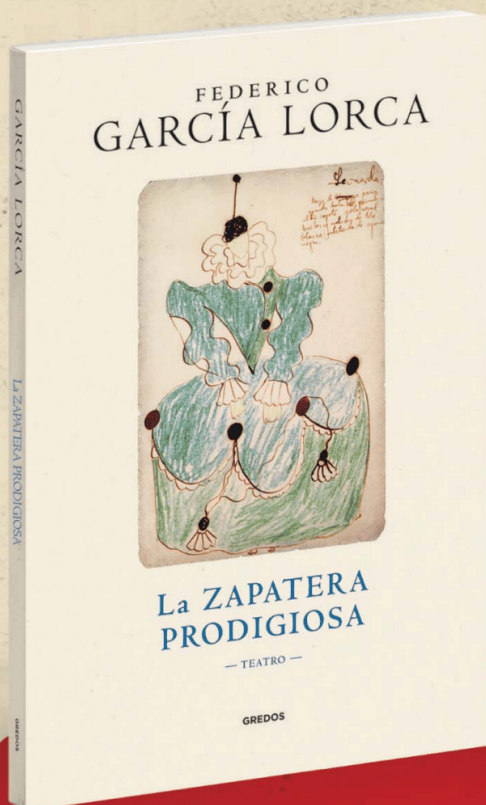
FEDERICO GARCÍA LORCA

Una obra plenamente **viva, emocionante y arrebatadora**

— 9na entrega —

LA ZAPATERA PRODIGIOSA

A SOLO
S/24.90



ENCUÉNTRALA EN TU QUIOSCO FAVORITO O EN NUESTRA WEB:



NUEVO AÑO

PREDICCIÓN EMPRESARIAL



UN VISTAZO A LAS TENDENCIAS CLAVE Y A LOS DESAFÍOS QUE MARCARÁN LA AGENDA DEL ENTORNO CORPORATIVO EN EL 2025.

M&A: MÁS DEALS EN EL SECTOR ENERGÉTICO

En línea con la tendencia de los últimos tres años, se proyecta que en el 2025 las áreas de energía e infraestructura energética mantendrán su posición como los sectores con mayor actividad en fusiones y adquisiciones, tanto en el ámbito local como en el regional. Por detrás de estos sectores, la industria manufacturera local se perfila para un proceso de consolidación, con un número significativo de medianas empresas industriales entrando en dinámicas de M&A.



RIESGOS GEOPOLÍTICOS



Si Estados Unidos reduce su apoyo político y militar, el escenario más probable para Ucrania el próximo año sería ceder los territorios ocupados por Rusia, que, en ese contexto, podría ejercer presión durante las negociaciones entre ambos países interrumpiendo los envíos de trigo ucraniano, lo que impactaría el abastecimiento global.

ELECCIONES Y ECONOMÍA

La economía peruana podría moderarse el próximo año debido al impacto de las elecciones presidenciales del 2026, y limitar el crecimiento del PBI. Chile, Brasil y Colombia también renovarán su presidencia: en la medida en que la inflación y la migración se controlen, el oficialismo no estaría condenado a la derrota.

LOS CIBERATAQUES, AL IGUAL QUE ALGUNOS CONFLICTOS BÉLICOS, PODRÍAN INTENSIFICARSE EN EL 2025.

LOS FUNDAMENTOS MACRO DEL PERÚ AYUDARÁN A MITIGAR LOS IMPACTOS EXTERNOS.

PRESIDENCIA DE DONALD TRUMP

Las políticas del presidente electo podrían generar mayor inflación, tasas de interés más altas, un dólar fortalecido y un menor precio del cobre. Esto creará un entorno desafiante para el Perú, con costos de financiamiento más elevados, un impacto en las cuentas externas y depreciación del sol.

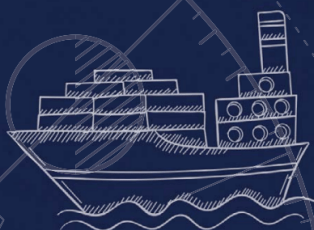
MONITOREAR EL CAMBIO CLIMÁTICO

Las temperaturas globales seguirán alcanzando niveles críticos y generando trastornos en el clima y en la recurrencia de los fenómenos naturales vinculados al calentamiento global. Este riesgo también impulsará una mayor preocupación por la calidad alimentaria en países de altos ingresos, lo que favorecerá al sector agrícola.



IMPUESTOS: PRESIÓN FISCAL

A partir de agosto del 2025, la restitución del pago de derechos arancelarios (drawback) calculada sobre el 3% del valor FOB de exportación disminuirá la alícuota aplicable de manera paulatina hasta su completa eliminación. De otro lado, estará en agenda mantener el 8% de IGV para mypes del rubro hotelero y de restaurantes.



RADAR TRIBUTARIO

El Congreso evaluará aplicar 15% de impuesto a la renta a las empresas agroexportadoras (2025-2035), otorgar exoneraciones arancelarias en la Zona Económica Especial de Chancay por 10 años y crear un impuesto para las empresas que facturen casi S/12 millones anuales, para destinar los recursos a combatir la inseguridad ciudadana.



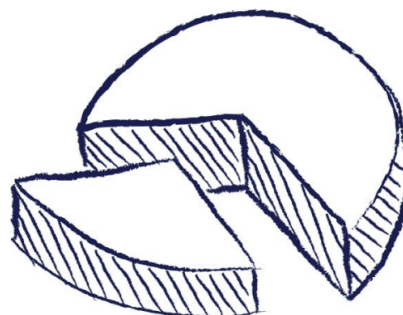
TENDENCIAS DE CONSUMO

En el 2025, con los ingresos en recuperación, los consumidores priorizarán calidad y confianza a precios accesibles, con un renovado interés por el canal físico apoyado en lo digital. La sostenibilidad, la personalización y la conveniencia serán tendencias clave. La llegada de nuevos actores —como la población migrante— y la expansión del consumo en provincias ofrecerán oportunidades: las empresas no deben considerar a las regiones como un mercado secundario, cuando ahí se desarrollan el agro y la minería.

MAYOR
DISPOSICIÓN DE
LAS FAMILIAS
A INVERTIR EN
EXPERIENCIAS
POSITIVAS.

NUEVA APUESTA CORPORATIVA

Una megatendencia clave será la apuesta estratégica por nuevos negocios como motor de crecimiento en las empresas. McKinsey Global Surveys indica que el 67% de los CEO planea enfocarse en estas iniciativas, y destaca que invertir al menos el 20% del capital en ellas impulsará sus ingresos. En el Perú, esto podría traducirse en nuevos productos o servicios habilitados por tecnología.



ZONA DE INVERSIÓN

Se proyecta una ganancia de 10% en el S&P 500 para el 2025 y que el oro alcance los US\$ 3.000 por onza. En contraste, el Stoxx 600 podría caer 7% hasta mediados de año antes de recuperar niveles del 2024. La Reserva Federal recortaría tasas en 25 puntos básicos en marzo y junio, con una pausa posterior.



CONTRATACIONES PÚBLICAS

En marzo empieza a operar la Ley General de Contrataciones Públicas, que establece un esquema renovado para la contratación de bienes, servicios y obras por parte de las entidades del Estado. Además, el Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE) reemplazará al OSCE.

CIBERSEGURIDAD

Con la entrada en vigor del Reglamento de la Ley de Protección de Datos Personales, las empresas deberán ajustar sus procedimientos internos para cumplir con las nuevas disposiciones. Esto aumentará el monitoreo de las autoridades mientras la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD) y otras entidades enfocan sus esfuerzos en la ciberseguridad.

TRUMP TRADE

A RÍO REVUELTO...

**¿SERÁ LA GUERRA COMERCIAL ENTRE ESTADOS
UNIDOS Y CHINA, JUNTO CON OTRAS MEDIDAS
PROTECCIONISTAS, UN FACTOR DETERMINANTE EN EL
MERCADO DE CAPITALES?**

► Por Mónica Vargas





Las próximas semanas probablemente nos remontan al año 2019, cuando Trump ganó su primera elección y anunció en Twitter (ahora X) medidas proteccionistas, una estrategia que le permitió, en su momento, generar negociaciones políticas, y un rally alcista muy fuerte en los mercados.

Su táctica no parece haber cambiado mucho, pues, antes de su toma de mando (el 20 de enero del 2025), sus pronunciamientos —que incluyen recortes impositivos y aranceles a las importaciones— ya han logrado que los mercados reaccionen eufóricos. Mientras el dólar cerraba noviembre fortaleciéndose en 1,8%, el bitcoin rompía récords para superar los US\$ 106.000 a mediados de diciembre, por primera vez en su historia.

El consenso de los analistas refiere que el flujo financiero global no cambiará durante la segunda presidencia de Trump, como tampoco lo hizo de forma profunda la arquitectura del comercio en la primera parte de la guerra arancelaria entre Estados Unidos y China. “Creemos que será un poco más de lo mismo: mucho ruido, pero pocas acciones concretas”, dice Ernesto Revilla, economista jefe para Latinoamérica de Citi. Aunque no deja de ser cierto que hay otras variables que pueden modificar el panorama: esta vez el presidente electo tiene mayoría en el Congreso para hacer más políticas económicas, cuenta con la Corte Suprema y no se enfrenta a una reelección. “Llega menos acompañado de voces moderadas y tiene más personajes leales al movimiento América Primero”, añade Revilla.

ESCENARIO AUSPICIOSO

Con un escenario o con el otro, algunos entendidos apuntan que la rentabilidad de los productos financieros seguirá al alza. Ignacio Aguirre, fundador de Flip Inversiones, explica que, históricamente, los periodos de subida de las inversiones duran alrededor de cinco años, para después retroceder y volver a crecer. Hoy nos encontramos, indica, en el segundo año de esa alza, con las acciones del S&P 500 subiendo alrededor de 60%

en dos años. “Si nos remitimos a la historia, nos faltan tres años más de subida en el S&P 500”.

Con menor burocracia y menos impuestos, se esperaría que en el futuro próximo Estados Unidos contemple más inversiones privadas. “Y, si al final algo pasara en el corto plazo, ¿qué hacen los gringos? Lo resuelven y van para adelante, la cosa regresa y sigue subiendo”, manifiesta el experto. Hay activos que se seguirán valorizando mucho antes de que Trump llegue a la Casa Blanca, y que, en orden, serían las criptos, el dólar y la renta variable.

RENTA FIJA Y EL DÓLAR

Pero uno de los activos se ha visto más desvalorizado: la renta fija soberana en Estados Unidos. “Ese sería el balance de lo que ha sucedido y que se espera que se mantenga de aquí hasta que Trump asuma la presidencia”, contempla Diego Camacho, economista internacional de Credicorp Capital, desde Bogotá.

En el caso de la curva soberana de Estados Unidos, comenta que está presionada porque se empezó a instalar en el mercado la idea —“sin mayor rigor”— de que el anuncio de Trump de imponer aranceles a otros países podría producir más inflación y déficit fiscal, cuando el tema de fondo va más allá de Biden o Trump: es que la posición fiscal estadounidense es insostenible. “Gastan más de lo que ingresa y cada vez se exige más para mantener su nivel de vida. En algún momento tendrán que hacer un ajuste”.

Destaca, además, que la postura de Trump de “defender a su país” ha originado un fortalecimiento del dólar, y que la perspectiva es que se siga generando demanda por esa divisa para el año entrante. “Estados Unidos se permite esos excesos fiscales porque el mundo demanda el dólar. En la medida en que su moneda sea el eje del sistema financiero global, puede vivir más allá de sus posibilidades, como lo ha venido haciendo”, resume Camacho.

Por supuesto, ni la economía china ni la europea pueden darse ese gusto, menos cuando sus instituciones no han dado esa confianza al mercado.

RUSELL Y ORO

Con menor impacto, las políticas de Trump podrían beneficiar a las empresas pequeñas y medianas. Y, en ese sentido, aquellas agrupadas en los índices Russell 1000 y Russell 3000 se están viendo muy beneficiadas, anota Walter Eyzaguirre, experto en finanzas personales y director de T4T Academy. “El índice Russell no es como el S&P 500, sino que nos dice cómo van creciendo las empresas pequeñas o cómo van transformándose de pequeñas a medianas y de medianas a grandes. Es un índice interesante para ponerle el ojo”, asegura.

El oro va a ser una parte importante del portafolio de un inversionista, por eso será clave seguir su comportamiento. El reciente discurso de Trump dirigido a los BRICS acerca de imponerles una tasa de 100% si intentan crear una nueva moneda o sustituir el dólar estadounidense fortaleció esa divisa y generó también un impacto en el metal precioso, que se prevé que finalizará el 2025 en US\$ 3.000 la onza, según proyecciones de Goldman Sachs, ello impulsado por las compras de bancos centrales y los recortes de las tasas de interés en Estados Unidos. A mediados de diciembre cotizaba en US\$ 2.700, por lo que podría mostrar casi 15% de crecimiento.

“En los últimos 12 meses, el oro ha rendido 30%; en los últimos tres años, 48%. Y el mes pasado ha tenido una pérdida casi de 4%”, resalta Eyzaguirre.

La evolución del mercado del oro “involucra tantas percepciones y cosas que son imponderables que hay un abanico de precios posibles. No muestran la misma senda o capacidad de proyección que las acciones o los bonos del tesoro, que tienen unos rangos más limitados de comportamiento”, opina Camacho, de Credicorp.

SIN SELL-OFF

Si hay un dato que los inversionistas no deben pasar por alto es este: Estados Unidos cumple 250 años en julio del 2026 y, para esa fecha, la administración Trump quiere mostrar su plan de overhauling del Estado, que ha encargado a un grupo especial liderado por el magnate de la tecnología Elon Musk y el excandidato presidencial Vivek Ramaswamy.

“Desde la perspectiva de alguien que no es político y que considera al Estado



“SI NOS REMITIMOS A LA HISTORIA, NOS FALTAN TRES AÑOS MÁS DE SUBIDA EN EL S&P 500”, AFIRMA IGNACIO AGUIRRE, FUNDADOR DE FLIP INVERSIONES.

como una entidad que genera bienes y males públicos, va a ser muy interesante el primer semestre del próximo año en materia de inmigración, política de salud, racionalización del Estado, política exterior. Digamos que ahí habrá muchas cosas, y los mercados estarán atentos”, agrega Camacho.

Y, si bien no se han dado ni un sell-off ni caídas fuertes en los mercados tras una posible intensificación de la guerra comercial entre Estados Unidos y China, se debe tomar en cuenta que el gigante asiático tiene retos estructurales relevantes, como el exceso de apalancamiento, que le está pasando cuentas a su industria inmobiliaria, y que es donde el sector privado canalizaba sus ahorros. Y ahí aparece una economía como la peruana, que tiene una inversión muy importante en el puerto de Chancay.

“Hay algo claro: economías como la del Perú y la de Chile se han alinea-

do al comportamiento de la china, y si a China no le va tan bien, pues el dinamismo de las exportaciones no debería ser tan grande. Los productos de exportación de Chile y del Perú, que incluyen el cobre (un elemento esencial para la economía global), podrían ver una demanda de China no tan dinámica; pero no pareciera que fuera a haber una catástrofe ahí. Simplemente que las economías se tienen que acomodar a una transición”, precisa Camacho.

Revilla, de Citi, califica los próximos meses como momentos de mayor prudencia, flexibilidad y diversificación en temas de inversiones. Dado que el entorno incierto seguirá a la orden del día al menos hasta finales de enero, podrían generarse movimientos de precios que tal vez se convertirían en una buena oportunidad. Lo mejor sería tener un posicionamiento más flexible. ♦





JEAN PIERRE
FOURNIER

Vicepresidente de
Inversiones en AFP Integra

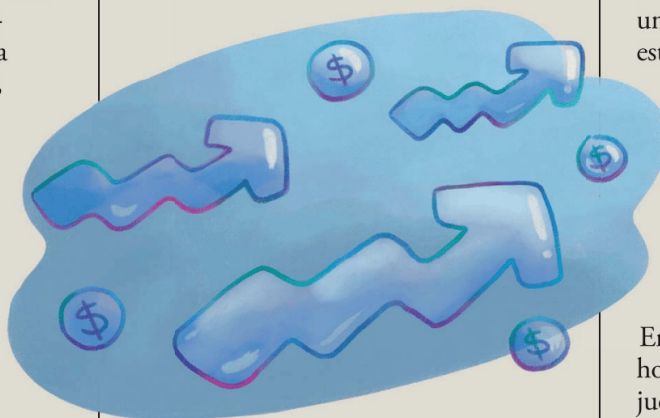
EL ESPECTÁCULO DE LAS MAGNIFICENT 7

¿Será posible que los fundamentales
acompañen a estas acciones?

Hace unos días escuché una entrevista a Aswath Damodaran, “el Dean of Valuation de Wall Street” y reconocido profesor de la Universidad de Nueva York. En ella, se le preguntaba si los extraordinarios rendimientos de las magnificent 7 —las empresas tecnológicas más importantes en Estados Unidos— serían acompañados por un buen desempeño de sus utilidades en los próximos años. ¿Será posible que los fundamentales acompañen a estas acciones? La conversación fue muy interesante, pues incluyó ideas clave que todo inversionista financiero debe reconocer. Las percepciones sobre las diferencias entre el valor de un activo y el precio al que transa en los mercados financieros pueden llevarnos a discusiones sobre la idoneidad de comprar o venderlo. Muchas veces, los precios de los activos “se adelantan”, reflejando un optimismo —razonable o no— sobre condiciones macroeconómicas o sobre la performance financiera de una compañía en particular. La exploración y el desarrollo de nuevos usos de la inteligencia artificial han llevado a que las expectativas de crecimientos extraordinarios en utilidades sean muy altas y, en consecuencia, el optimismo ha derivado en rendimientos muy buenos en los últimos años. Luego de la corrección del 2022, las magnificent 7 han rendido +107% y

+74% en el 2023 y el 2024, respectivamente. No obstante, vale la pena mencionar que parte de ese rendimiento ha estado justificado por el avance de las utilidades, las cuales han sorprendido “al alza” en el mismo periodo.

¿La otra parte? Las expectativas de los inversionistas, las mismas que juegan un rol importante en la magnitud



**“ESTAMOS HOY EN UN
MERCADO DE PRICING
GAME (EL JUEGO DEL
PRECIO), EN EL QUE LOS
TRADERS PRIORIZAN
EL SENTIMIENTO DE
OPTIMISMO POR ENCIMA
DE LOS FUNDAMENTALES”.**

de los movimientos de los precios de mercado y que pueden generar ciertas tendencias. Cuando estas tendencias, positivas o negativas, se extienden por un espacio largo de tiempo o acumulan una magnitud significativa de rendimiento, se pueden empezar a manifestar distancias importantes entre el precio pagado por algunos inversionistas y el famoso “valor fundamental” (aquel que recoge diversos análisis sobre los potenciales beneficios futuros que uno espera recibir de las empresas). Así, las utilidades de las magníficas crecieron +50% en el 2023 y otro +40% este año. Excelente. Claro que sí, pero se refleja un crecimiento menor a los rendimientos que mencioné hace un momento para esos periodos. El ratio precio-utilidad (uno de los más utilizados para evaluar qué tan caro cotiza una acción) ha ido “hacia arriba” en estos años, al pasar de 20,0x en diciembre del 2022 a 32,5x en diciembre del 2024, lo que evidencia que se han vuelto “más caras”, y abre sitio para esta pregunta: “¿Estaremos entrando a una burbuja?”.

Es cierto que las condiciones actuales empiezan a mostrar signos de que una burbuja se puede gestar. En palabras de Damodaran, estamos hoy en un mercado de pricing game (el juego del precio), en el que los traders priorizan el sentimiento de optimismo por encima de los fundamentales, volviendo peligroso el terreno que se recorrerá. No obstante, a juzgar por la capacidad de generación de utilidades y caja de estas compañías, las ventajas competitivas que están consolidando y el crecimiento esperado en inversiones en el sector, así como la baja probabilidad de que presenciemos una recesión en Estados Unidos en los próximos trimestres, no veo la materialización de una burbuja en el 2025.

ENTRETENIMIENTO

STREAMING INFINITO

SE ESTIMA QUE, PARA EL 2040, 1.000 MILLONES DE HOGARES EN EL MUNDO ESTÉN CONECTADOS A ESTAS PLATAFORMAS, ATRAYENDO GRANDES INVERSIONISTAS.



► Por
Mónica Vargas

Hace no tanto, disfrutar de una película en casa era una aventura logística: un viaje al videoclub —que rara vez estaba cerca— para alquilar una cinta y luego otra expedición para devolverla a tiempo. Ver una serie favorita implicaba someterse a la dictadura del horario de transmisión fijado por el canal. Y palabras como “maratonear” o “suscripción” sonaban muy lejanas.

Pero ahora el streaming es el rey. No solo cambió el juego: lo reinventó. Según el McKinsey Global Institute, en el 2017 unos 320 millones de hogares en el mundo se sumaron a esta revolución de contenidos bajo demanda. Para el 2022 la cifra se disparó a 670 millones, y se proyecta que en el 2040 supere los 1.000 millones. “Streaming” significa libertad: consumir lo que nos provoque, donde queramos y en el dispositivo que prefiramos a un clic de distancia.

LA EXCLUSIVIDAD

Las entrevistas de figuras como Donald Trump en YouTube, o los eventos deportivos y culturales, ahora encuentran en el streaming su principal escenario, dejando casi de lado a la televisión. Desde partidos de fútbol hasta entregas de premios, las empresas están invirtiendo agresivamente para obtener derechos exclusivos y atraer a una audiencia cada vez más digital.

Con lo anterior, la industria del streaming también se ha convertido en una oportunidad para los grandes inversionistas. Y es que, ante el declive inexorable de la TV —antiguo socio de las ligas deportivas—, ahora los servicios de streaming pagan primas crecientes para acceder a los derechos deportivos. El último reporte “Perspectivas de inversión global para el año 2025” de J. P. Morgan menciona que la National Football League (NFL) está flexibilizando sus reglas de inversión para permitir más capital institucional. Y también prevé un auge



LOS INGRESOS GLOBALES DEL STREAMING PODRÍAN DISPARARSE A US\$ 510.000 MILLONES EN EL 2040, SEGÚN MCKINSEY.

de producciones e-sport, que agrupa streaming y competencias en línea.

QUIÉN ES QUIÉN

“La tendencia es clara: el streaming se consolida como la gran plataforma para narrar historias”, asegura César Loli Chau, docente de la carrera de Comunicación de la Universidad de Lima y experto en audiovisuales.

Aunque unificada a causa de la “guerra” por ganar audiencia, esta industria se descompone en cinco tipos de empresas. En el primer grupo están los pioneros: compañías como Netflix (que en el 2023 capturó el 27% de los ingresos globales por suscripciones), que transformaron la manera en que consumimos contenido. Su modelo de negocio se centra exclusivamente en la creación y distribución. El segundo conjunto lo lideran los estudios tradicionales de entretenimiento, como Disney y Warner Bros., que, aunque sus mayores ingresos provienen de la televisión paga, han ampliado sus horizontes al entrar con fuerza al streaming. Su capacidad para reutilizar bibliotecas de material y capitalizar marcas establecidas, como Marvel y DC, les da un margen competitivo.



En el tercer segmento se hallan las grandes tecnológicas, que ven el streaming como un complemento estratégico para reforzar sus ecosistemas. Ejemplo de ello son Amazon, que vincula Prime Video a su servicio de compras, y Apple, que integra Apple TV+ dentro de su suite de productos y servicios. Las plataformas de intercambio de videos, como YouTube, forman la cuarta agrupación. Ofrecen desde producciones cortas hasta largometrajes, con ingresos provenientes de suscripciones y anuncios. Este modelo híbrido les permite llegar a una audiencia masiva.

Finalmente, están los fabricantes de hardware y agregadores de contenido, como Samsung y Roku, quienes construyen dispositivos de streaming o televisores inteligentes, y son un puente entre los usuarios y los múltiples proveedores de productos.

PLATAFORMA ATRACTIVA

Las cifras son claras: los ingresos globales del streaming alcanzaron

los US\$ 160.000 millones en el 2022, pero podrían dispararse a US\$ 510.000 millones en el 2040 en un escenario conservador, o incluso llegar al billón de dólares, de acuerdo con las proyecciones de McKinsey. Este crecimiento también apunta a un aumento en el gasto promedio de los hogares en suscripciones y transacciones digitales.

“Este cambio en el consumo del entretenimiento visual no es reciente, ya venía gestándose desde años atrás. La aparición del streaming trajo inmediatez y accesibilidad; ya no dependemos de un programador o de un televisor”, agrega Loli Chau.

Así, este mercado seguirá expandiéndose. Los avances tecnológicos, las inversiones crecientes y la incorporación de más publicidad en estos espacios han impulsado su auge. Con más suscripciones, transacciones y modelos de pago por visualización, el streaming se ha convertido en el nuevo epicentro del entretenimiento mundial. ♦

PERSPECTIVA

¿El fin de la TV?

EN LA ÉPOCA DORADA, UN BUEN PROGRAMA EN SEÑAL ABIERTA PODÍA ALCANZAR 40 O 50 PUNTOS DE RATING.

La respuesta depende del tipo de televisión. Según César Loli, profesor de la Universidad de Lima, la señal abierta gratuita “aún tiene mucho campo”. Producciones como novelas, además de los eventos en vivo, como el mundial de fútbol o las noticias, seguirán siendo el fuerte de este formato.

El futuro podría ser distinto para la televisión por cable. “Creo que va a desaparecer”, vaticina. Ya está siendo desplazada por el streaming. “Si yo pago, es para decidir cuándo y desde dónde acceder. El modelo de pagar por canales que dictan horarios ya no tiene sentido”. La brecha generacional tiene mucho que ver con esta tendencia.

Las audiencias también cuentan otra historia. En la época dorada, un buen programa en señal abierta podía alcanzar 40 o 50 puntos de rating; hoy, superar los 10 ya es un logro excepcional.

UN COMERCIAL Y REGRESO



LUCIANA OLIVARES

CEO de Boost Brand Accelerator

NI MUY MUY NI TAN TAN

Encuentra el equilibrio este 2025.

Alguna vez te he contado en esta columna mi fascinación por las drag queens y el reality más exitoso y premiado en el mundo, conducido por Ru Paul, quien se autoproclama madre de todas las drags. Hoy quiero usar la última de sus temporadas para explicarte por qué la autoconfianza en exceso puede ser de las peores amenazas en la construcción de tu marca.

En la temporada 16 de RuPaul's Drag Race, una de las favoritas, Plane Jane, parecía tener todo para ganar: confianza absoluta, técnica impecable y una seguridad que deslumbraba. Pero, al final (alerta: spoiler), perdió. ¿Por qué? Frente a ella, otra concursante optó por mostrar vulnerabilidad, conectó con el jurado y la audiencia, y dejó claro que el éxito no siempre es cuestión de perfección, sino de autenticidad.

Este episodio es un ejemplo para aplicar en la vida no solo profesional y personal, sino también en las marcas. En un mundo en que estas compiten por la atención del público, muchas apuestan por mostrarse fuertes e infalibles. Sin embargo, este exceso de autoconfianza puede generar desconexión. Ya sabes lo que pasó con Blockbuster: tuvieron la oportunidad de comprar Netflix en sus primeros días, pero se rieron de la propuesta. La historia muestra que esa autoconfianza en su modelo tradicional contribuyó a su declive y eventual bancarrota.

Por otro lado, Heinz, conocida por su ketchup, intentó lanzar una línea de productos llamada Heinz EZ Squirt,



“MOSTRAR HUMANIDAD, ACEPTAR ERRORES Y ABRIRSE AL DIÁLOGO CON EL PÚBLICO PUEDE SIGNIFICAR LA DIFERENCIA ENTRE UNA MARCA QUE IMPACTA Y UNA QUE REALMENTE CONECTA”.

con este producto en colores brillantes como verde y morado, dirigido a los niños. Aunque al principio tuvo cierto éxito, la empresa se volvió demasiado confiada en el concepto, lo que la llevó a saturar el mercado con variedades poco atractivas, como el azul, lo que terminó en el fracaso del artículo y el retiro de la línea. Esto es prueba de cómo, incluso estando consolidados, podemos tropezar por exceso de confianza en un nuevo enfoque.

El caso de Airbnb en plena pandemia muestra el poder opuesto: el de la vulnerabilidad. En una carta abierta, su fundador, Brian Chesky, no solo reconoció la crisis que enfrentaba la compañía, sino que compartió el dolor de tener que despedir a miles de empleados. Con honestidad y empatía, habló sobre los desafíos de la pandemia y las decisiones difíciles que tomaron para proteger el futuro del negocio. No fue un gesto de debilidad: fue un acto de humanidad que fortaleció el vínculo con su comunidad, a la que mostró que hay personas reales detrás de las grandes marcas. Y es que estas, al igual que las concursantes de RuPaul, deben preguntarse qué conecta más: ser perfecta o ser real. La vulnerabilidad no es una amenaza a la credibilidad, sino una herramienta para construirla. Airbnb entendió esto y, al hacerlo, no solo logró sobrevivir a una crisis, sino que también consolidó su lugar como una marca auténtica y confiable.

En comunicación, como en la vida, la perfección técnica no siempre gana. Mostrar humanidad, aceptar errores y abrirse al diálogo con el público puede significar la diferencia entre una marca que impacta y una que realmente conecta. Porque al final, como diría RuPaul, “si no puedes amar lo que eres, ¿cómo esperas que alguien más lo haga?”.



D'ANA FRAZ

HELADOS

UN IMPERIO DIFÍCIL DE REPLICAR

EL CAMINO QUE TRAZÓ D'ONOFRIO E INSPIRÓ A NUEVAS MARCAS A SEGUIR NICHOS PROPIOS EN LUGAR DE DESAFIAR A UN GIGANTE.

Polos amarillos y una corneta. Antes de los triciclos, pequeñas carretillas cuadradas transportaban los primeros helados del Perú. Fundada en 1897 por Pietro D'Onofrio, la empresa debutó en el mercado con el Imperial, elaborado para refrescar los veranos limeños. Bajo el liderazgo de su hijo Antonio, de 16 años, la compañía amplió su portafolio y diversificó el negocio para generar ingresos todo el año. En 1980, ante una crisis económica nacional, fue vendida a Gloria S. A. para evitar la quiebra: 17 años después, D'Onofrio superaba los 40 millones de unidades de helados vendidas en sus 100 años de historia.

En ese entonces, la compañía amarilla tenía el 85% del mercado, con un batallón de 9.000 heladeros recorriendo las calles limeñas. Tanto el precio como los diferentes sabores y productos para distintas ocasiones fortalecieron su presencia, con lo que alcanzó una facturación anual de US\$ 75 millones.

Pero un factor los limitaba: el consumo per cápita de helado en el Perú no llegaba ni al litro, frente a los tres litros de Chile. El gigante Unilever quiso hacerse cargo del desafío y se disputó con Nestlé la com-

pra de D'Onofrio, pero las lentas negociaciones hicieron que la empresa británica decidiera ingresar con su propia línea, Bresler, invirtiendo más de US\$ 5 millones y destinando un presupuesto de US\$ 2 millones solo en publicidad.

GUERRA FRÍA

El ingreso del nuevo competidor motivó que el consumo de helados crezca 20% en 1998, hasta llegar a los 30 millones de litros. Para ese entonces, también tenían participación empresas como Chantybon y Frizolato, pero fue Bresler la que, en sus primeros meses, obtuvo 15% de market share, porcentaje que, según los entendidos, correspondía al espacio que dejó El Tigre, otra emblemática empresa que quebró en los noventa.

Y entonces empezó la “guerra” del marketing entre Nestlé —que para esa época había logrado adquirir D'Onofrio por casi US\$ 80 millones— y Unilever. La primera pasó de enfocarse solo en lanzar sabores nuevos a aplicar el método Umbrella (diversificarse bajo una misma marca), para después optar por darle una personalidad específica a cada producto. Amplió la cantidad de congeladores asignados a sus puntos de venta y re-

forzó la publicidad de su helado económico, Donito, para competir también contra caramelos, galletas, etc.

Bresler, por su parte, fortaleció su oferta de productos para los segmentos A, B y C1, y se propuso desestacionalizar el consumo. Invertió en cámaras frigoríficas, flota de camiones, 2.000 triciclos y hasta en sombrillas. Pero un incremento en los aranceles para las importaciones destruyó sus planes en el Perú (importaban de Chile y Venezuela), y tuvo que salir del mercado. “Chantyon trató de ganarse algo de este succulento negocio con promociones y regalando viajes, pero tampoco tuvo éxito”, recoge un informe de CCR Information Resources publicado en 1998.

“Se puede decir que parte del éxito de D’Onofrio se basa en factores como la buena distribución, los precios casi estables y publicidad de alta recordación”, señala Eliana Gálvez, profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico, quien recuerda que, durante aquellos años, Soprole también quiso entrar al mercado peruano con helados y competir con D’Onofrio. “Pero, aunque tuviera todo para ganarle, no lo hizo, porque hay un tema cultural de por medio que explica por qué Nestlé siguió usando la marca D’Onofrio: porque ha estado cerca de varias generaciones de peruanos”, resume.

UN ROJO COMPETIDOR

Lamborghini enfrentó a D’Onofrio, en precios y con productos similares, por casi ocho años, y quizá ese fue su talón de Aquiles. En retrospectiva, comenta Gálvez, “en un mercado donde ya tienes una empresa posicionada es mejor encontrar tu propio segmento o nicho, y ser más un seguidor que un retador”.

Alicorp, dueño de Lamborghini entre el 2004 y el 2011, optó finalmente por vender los activos y equipos a Nestlé, al no superar el 15% de market share, pero se quedó con el nombre. Ninguna de las dos empresas respondió a nuestras consultas.

Christof Leuenberger, entonces gerente de la División de Helados de Nestlé, dijo en el 2011 a Gestión



“SE PUEDE DECIR QUE PARTE DEL ÉXITO DE D’ONOFRIO SE BASA EN FACTORES COMO LA BUENA DISTRIBUCIÓN, LOS PRECIOS CASI ESTABLES Y PUBLICIDAD DE ALTA RECORDACIÓN”.



Las heladerías artesanales comienzan a destacar por sus insumos y sabores únicos.

que Lamborghini no había fallado en su estrategia, y agregó: “Ponte en los zapatos de una compañía que decide entrar y enfrentar a un D’Onofrio, que es una institución. Es muy complicado”. El ejecutivo reconoció también que la salida de su competidor los favoreció para mejorar su presencia en provincias. “No dudes que de acá a unos años va a haber otro que desafíe a D’Onofrio”, vaticinó.

NUEVOS PLAYERS

En el 2023, Euromonitor International indicó que el 90% del mercado de helados se reparte entre D’Onofrio, Artika y Yámboly (las dos últimas registran un crecimiento notable en la selva y en provincias), mientras que el otro 10% lo tienen las cadenas de helados artesanales premium, entre las que figuran Paletas Factory y Mr. Paleta.

La estrategia de Artika, por ejemplo, se enfoca en lanzar sabores únicos, como aguaje y guanábana, comprados directamente al productor;

destinar una parte de las ganancias a sus mochileros y mantener precios competitivos. Por otro lado, Luis Cava, cofundador de Paletas Factory, asegura que el reto no es competir contra el gigante —pues hay una diferencia entre los insumos utilizados y la experiencia de sabores—, sino incrementar el consumo per cápita peruano, que apenas roza los dos litros al año (Estados Unidos supera los 20 litros). Con 500 puntos de venta (regresarán al Cusco en el 2025) y una facturación cercana a los S/ 4 millones este año, Cava anota que su plan va por cubrir una necesidad distinta: “cuando el consumidor tiene un antojo y quiere comer algo rico”. Para esta campaña de verano innovarán con otra categoría: el postrehelado, una línea de bites de frutas con cobertura. Su estrategia, además, abarca alianzas con grifos, hoteles, supermercados y hasta aeropuertos, lo que les ha permitido crecer y, próximamente, llegar a México y Chile.

“Hay que dejar que el grande desarrolle el mercado”, sentencia Nayib Hende, CEO de Mr. Paleta. Las demás empresas, añade, deben empoderar sus fortalezas: agilidad y rapidez para identificar productos disruptivos. En su caso, dice, fueron los primeros en lanzar un helado de King Kong, porque supieron reaccionar rápido ante la demanda de la población del norte. Si bien se han posicionado con helados artesanales premium, ahora apuntan a llevar esa misma calidad a presentaciones más pequeñas. Ya tienen congeladores en 70 puntos de venta; para el 2025 llegarán a 100.

Y es que en el mundo de los negocios, no siempre se trata de derrocar al gigante, sino de encontrar tu propia carretilla para conquistar nuevos caminos. ♦

OPINIÓN PERSONAL



ALVARO
COLLAS

Senior Partner
en Kingsley Gate

ILIA TOPURIA: EL PODER DE LA PREPARACIÓN

Este acto nos impulsa a mejorar y nos mantiene alineados a nuestro propósito.

El nuevo fenómeno de las artes marciales mixtas (MMA) y actual campeón peso pluma del Ultimate Fighting Championship (UFC), Ilia Topuria, es un personaje de estudio para entender cómo se forma un líder. Ha trascendido su rol de deportista de élite para convertirse en un modelo de excelencia fuera del octágono, el cual ha motivado a toda una generación de jóvenes. En este artículo me centraré en la preparación, un aspecto central de su filosofía de trabajo.

Preparación como escudo contra el miedo. Topuria destaca que la mejor forma de enfrentar los miedos de subir a un octágono es la preparación. Cuando estamos bien preparados, disminuye la incertidumbre y aumenta la confianza en nuestras capacidades. Este enfoque no solo es aplicable a los atletas de alto rendimiento, sino también a profesionales en cualquier campo. Los líderes que invierten en la preparación pueden prever obstáculos, definir planes de contingencia y reducir riesgos asociados con decisiones importantes.

Preparación estratégica y aprendizaje continuo. La preparación de Topuria es meticulosa y personalizada. Analiza todas las grabaciones de sus sesiones de sparring (lucha controlada) para identificar áreas de mejora. Esto refleja enfoque técnico y mentalidad de aprendizaje continuo. Los líderes pueden aplicar este principio examinando datos de desempeño, revisando estrate-

gias que no funcionaron o ajustando su enfoque en base a métricas. Tal como el luchador perfecciona sus movimientos para ser más efectivo, los líderes deben refinar sus planes basándose en aprendizajes concretos.

Preparación específica. El sparring le ayuda a entrenar sus habilidades de



“COMO LÍDERES, PROFESIONALES O DEPORTISTAS, DEBEMOS ABRAZAR LA PREPARACIÓN COMO UN PROCESO INTEGRAL QUE NOS CONECTA CON NUESTRA MEJOR VERSIÓN”.

improvisación, a pensar bajo presión y a controlar sus emociones. Selecciona estratégicamente a sus compañeros de entrenamiento y replica escenarios que podrían surgir con sus adversarios. En el contexto empresarial, un líder puede hacer sparring usando tecnología, como la inteligencia artificial (IA) generativa, para desafiar y potenciar modelos de pensamiento y estilos de comunicación y negociación. Usar la IA para que se asemeje a un competidor, jefe, subalterno, y utilizarla en una conversación dinámica puede ser, como el sparring, un ejercicio customizado de preparación para reforzar habilidades y aprender sobre uno mismo.

Preparación en equipo. Topuria no se prepara solo. Trabaja con un equipo diverso de entrenadores, nutricionistas y analistas, quienes aportan perspectivas únicas que le ayudan a optimizar su rendimiento. Este equipo debe estar a la altura del luchador, e incluso anticipar sus necesidades, llevándolo a un nivel de rendimiento tan alto como el de su líder. En esta dinámica, el equipo y el líder crean una simbiosis o cadena virtuosa de crecimiento y beneficio mutuo. Por ejemplo, el nutricionista del luchador ha publicado un libro, brinda asesorías y comparte su experiencia constantemente. Esto es prueba de cómo la preparación en equipo proporciona beneficios exponenciales a una organización.

Como líderes, profesionales o deportistas, en nuestras disciplinas debemos abrazar la preparación como un proceso integral que nos conecta con nuestra mejor versión. La preparación no es solo un medio para alcanzar nuestras metas, sino un acto transformador que nos prepara para lo inesperado, nos impulsa a mejorar y nos mantiene alineados a nuestro propósito.

GUÍA DE SALARIOS 2025

TALENTO DE VALOR

Sueldo fijo Compensación variable Beneficios

CONSUMO MASIVO (facturación anual)				
POSICIÓN	< US\$ 40 millones	De US\$ 41 millones a US\$ 100 millones	De US\$ 101 millones a US\$ 250 millones	> US\$ 250 millones
Gerente de marketing*	S/ 17.000 - S/ 20.000	S/ 20.000 - S/ 25.000	S/ 25.000 - S/ 32.000	De S/ 36.000 a más
	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 2 a 3 sueldos	Bono anual de 3 a 4 sueldos	Bono anual de 3 a 4 sueldos
	Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico y beneficios de movilidad	Seguro médico y company car
Director comercial	S/ 19.000 - S/ 22.000	S/ 22.000 - S/ 25.000	S/ 30.000 - S/ 40.000	De S/ 40.000 a más
	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 2 a 3 sueldos	Bono anual de 3 a 4 sueldos	Bono anual de 3 a 4 sueldos
	Seguro médico	Seguro médico y beneficios de movilidad	Seguro médico y company car	Seguro médico y company car

SERVICIOS FINANCIEROS (facturación anual)				
POSICIÓN	< US\$ 40 millones	De US\$ 41 millones a US\$ 100 millones	De US\$ 101 millones a US\$ 250 millones	> US\$ 250 millones
Gerente de finanzas*	S/ 18.000 - S/ 22.000	S/ 22.000 - S/ 30.000	S/ 28.000 - S/ 42.000	S/ 35.000 - S/ 48.000
	Bono anual de 1 sueldo	Bono anual de 2 a 3 sueldos	Bono anual de 3 a 6 sueldos	Bono anual de 4 a 6 sueldos
	Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico
Gerente de inversiones*	S/ 13.000 - S/ 16.000	S/ 15.000 - S/ 20.000	S/ 18.000 - S/ 25.000	S/ 25.000 - S/ 50.000
	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 2 a 3 sueldos	Bono anual de 2 a 4 sueldos	Bono anual de 2 a 6 sueldos
	Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico

AGRO Y PESCA (facturación anual)				
POSICIÓN	< US\$ 40 millones	De US\$ 41 millones a US\$ 100 millones	De US\$ 101 millones a US\$ 250 millones	> US\$ 250 millones
Gerente agrícola	S/ 12.000 - S/ 15.000	S/ 14.000 - S/ 19.000	S/ 19.000 - S/ 30.000	S/ 22.000 - S/ 35.000
	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos
		Company car	Company car	Company car y vivienda
Gerente de calidad	S/ 10.000 - S/ 14.000	S/ 12.000 - S/ 15.000	S/ 14.000 - S/ 18.000	S/ 25.000 - S/ 35.000
	Bono anual de 1 sueldo	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos
			Seguro médico y company car	Company car y vivienda

LO QUE MÁS VALORAN LAS EMPRESAS

CONSUMO MASIVO Visión estratégica de negocio, trabajo multidisciplinario, pensamiento fuera de la caja, experiencia previa en consumo masivo y entendimiento del negocio, adaptabilidad, conocimiento digital	SERVICIOS FINANCIEROS Experiencia en transformación digital y automatización de procesos financieros, capacidad de análisis estratégico y manejo de KPI, liderazgo colaborativo, expertise en gestión de riesgos financieros y cumplimiento regulatorio, toma de decisiones basada en datos financieros y tecnológicos, y adaptabilidad	AGRO Y PESCA Visión estratégica, capacidad de toma de decisiones, experiencia en implementación de sistemas de mejora continua, gestión de metodologías ágiles, dominio de inglés avanzado, orientación a resultados	MINERÍA Desarrollo de habilidades blandas y técnicas, gestión de metodologías ágiles, capacidad de adaptarse a entornos cambiantes, gestión de proyectos, ética profesional, mejora continua	LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTRO Alta capacidad de planificación y organización, dominio de inglés a nivel intermedio, conocimientos en tecnologías y sistemas de información, conocimientos financieros, orientación al cliente, adaptabilidad y flexibilidad	TECNOLOGÍA Habilidades técnicas especializadas, experiencia práctica y proyectos relevantes, adaptabilidad a nuevas tecnologías, habilidades de resolución de problemas, habilidades de comunicación y trabajo en equipo, mentalidad de innovación y mejora continua
---	---	--	--	--	--

A traer talento requiere armar propuestas de valor que no estén solo relacionadas con la remuneración, sino con la cultura organizacional y el desarrollo profesional. Aquí presentamos los paquetes de compensación de algunos de los puestos más demandados en sectores clave,

según el Salary Guide 2025 de Cornerstone. Los ejecutivos valoran el trabajo flexible, el propósito y el sentido de permanencia. “Hace 15 años, cuando se entrevistaba a un candidato, este no preguntaba por los valores corporativos o el estilo de liderazgo del jefe. Hoy sí, y las respuestas pueden marcar la diferencia”, revela Diego Cubas, CEO Perú

y presidente Latam de Cornerstone. Por su parte, las empresas buscan postulantes con alto potencial: capacidad cognitiva y predisposición para aprender. Los empleados que reportan a la alta dirección permanecen, en promedio, entre tres y cuatro años. Luego dan el salto a otra corporación o cambian de rol dentro de la misma organización.

* Esta posición es transversal a otros sectores.

		MINERÍA (facturación anual)			
POSICIÓN		< US\$ 40 millones	De US\$ 41 millones a US\$ 100 millones	De US\$ 101 millones a US\$ 250 millones	> US\$ 250 millones
Gerente de unidad minera		S/ 25.000 - S/ 35.000	S/ 30.000 - S/ 40.000	S/ 35.000 - S/ 50.000	S/ 50.000 - S/ 90.000
		Bono anual de 2 sueldos	Bono anual de 2 a 3 sueldos	Bono anual de 2 a 4 sueldos	Bono anual de 4 a 6 sueldos
		Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico
Gerente de operaciones		S/ 20.000 - S/ 25.000	S/ 22.000 - S/ 35.000	S/ 30.000 - S/ 45.000	S/ 40.000 - S/ 65.000
		Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 2 a 3 sueldos	Bono anual de 2 a 4 sueldos	Bono anual de 3 a 6 sueldos
		Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico

		LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTRO (facturación anual)			
POSICIÓN		< US\$ 40 millones	De US\$ 41 millones a US\$ 100 millones	De US\$ 101 millones a US\$ 250 millones	> US\$ 250 millones
Gerente de cadena de suministro*		S/ 20.000 - S/ 23.000	S/ 24.000 - S/ 27.000	S/ 26.000 - S/ 29.000	S/ 32.000 - S/ 38.000
		Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 3 sueldos	Bono anual de 1 a 3 sueldos
			Company car	Company car	Company car y stock options
Gerente de compras*		S/ 18.000 - S/ 20.000	S/ 20.000 - S/ 23.000	S/ 23.000 - S/ 26.000	S/ 29.000 - S/ 32.000
		Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 3 sueldos
				Company car	Company car

		TECNOLOGÍA (facturación anual)			
POSICIÓN		< US\$ 40 millones	De US\$ 41 millones a US\$ 100 millones	De US\$ 101 millones a US\$ 250 millones	> US\$ 250 millones
Chief data officer (CDO)*		S/ 13.000 - S/ 18.000	S/ 19.000 - S/ 25.000	S/ 24.000 - S/ 32.000	S/ 30.000 - S/ 45.000
					
		Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico
Gerente de nuevas tecnologías		S/ 14.000 - S/ 20.000	S/ 20.000 - S/ 35.000	S/ 26.000 - S/ 42.000	S/ 36.000 - S/ 50.000
		Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos	Bono anual de 1 a 2 sueldos
		Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico	Seguro médico

LO QUE MÁS VALORAN LOS CANDIDATOS

CONSUMO MASIVO

Posibilidad de crecimiento profesional, revisión salarial anual, beneficios extendidos a la familia (sobre todo seguro médico), modalidad de trabajo híbrida

SERVICIOS FINANCIEROS

Estabilidad laboral y solidez financiera de la empresa, participación en proyectos de transformación digital y tecnología financiera, cultura orientada al bienestar y liderazgo inclusivo, flexibilidad horaria, oportunidades de desarrollo y formación continua, salarios competitivos y bonificaciones por resultados

AGRO Y PESCA

Proyección en la organización, vivienda y beneficios relacionados, autonomía para la toma de decisiones, situación de la empresa a nivel comercial, proyección al desarrollo de nuevos proyectos o cultivos

MINERÍA

Reconocimiento de la empresa y la magnitud de las unidades mineras, viviendas y beneficios relacionados, compromiso con las sostenibilidad, propósito de la organización, situación y etapa del proyecto en la que se encuentra, reputación de la compañía

LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTRO

Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, beneficios laborales y salariales, flexibilidad y opciones de trabajo remoto, cultura, propósito y ambiente de trabajo, reputación y estabilidad de la empresa, constante capacitación y aprendizaje

TECNOLOGÍA

Proyectos innovadores, equilibrio entre trabajo y vida personal, modalidad de trabajo flexible, salario competitivo y beneficios, oportunidades de crecimiento y aprendizaje, cultura empresarial y ambiente de trabajo

MARIO RODRÍGUEZ

REVOLUCIÓN

DE DATOS

Microsoft adelanta los avances tecnológicos que se vienen, así como potenciales acuerdos y alianzas.

Por
Aní Lu Torres
Débora Dongo-Soria S.

Fotos: **Karen Zárate**

Las empresas seguirán invirtiendo en inteligencia artificial (IA). “Es el tema de moda”, admite el gerente general de Microsoft Perú, Mario Rodríguez, quien reconoce que, si bien las compañías están al día con los cambios que se avecinan, la mayoría aún asocia esta tecnología con un uso particular, y no siempre se tiene claro por qué exactamente se quiere implementar en el negocio. En el Perú, aún estamos en una etapa de adopción. El siguiente paso es la monetización de la data, que “puede abrir un universo de oportunidades”. Y, tras el revuelo que la IA ha generado, la próxima novedad apunta hacia los agentes, que serán de uso cotidiano.

¿Cuál ha sido la transformación de Microsoft en estos 30 años en el Perú?

Vivíamos del licenciamiento de productos. Cuando llegó la nube

nos convertimos en una compañía de servicios. Y ahora estamos progresando a ser una de outcomes; es decir, de resultados. En los primeros 40 años de la organización a escala global el propósito era de adentro para afuera: que haya Windows y Office en cada PC. Hoy es de afuera hacia adentro: hacer que las personas y las empresas vayan a más.

¿Cuántos clientes tienen?

No los hemos contado, pero son miles de firmas. Tenemos 2.500 partners solo en el Perú.

¿Cuánto han crecido?

En ingresos, alrededor de 20% año contra año. El mercado no necesariamente crece a ese nivel.

¿Cómo se ha venido comportando el mercado?

En general, se ha movido mucho hacia la IA. En los últimos dos años se ha exacerbado un poco más con los anuncios de ChatGPT y Copilot. Pensamos que el crecimiento de los presupuestos de los clientes va a continuar. El 71% de las compañías ya está pensando dedicar algo de allí en hacer cosas con ella, princi-







**“VAMOS A VER CÓMO SE
EMPIEZA A MONETIZAR
A PARTIR DE LA DATA.
ESO PUEDE ABRIR
UN UNIVERSO DE
OPORTUNIDADES”.**

palmente en eficiencias; incremento de ingresos, de share y de clientes; expansión territorial y generación de más oferta de producto.

Se viene, entonces, una inversión acelerada en IA por parte de las organizaciones. ¿Y después?

No soy futurólogo, pero el juego recién está iniciando. Lo que está sucediendo es una adopción. Pero luego vamos a ver cómo se comien-

za a monetizar a partir de la data. Eso puede abrir un universo de oportunidades, como que la razón del negocio cambie. Por ejemplo, los retailers son cada vez más parecidos a los bancos. O quién se habría imaginado que venderían comida o entradas para el cine. Hoy las barreras entre una industria y otra han desaparecido. Creo que recién se están abriendo las posibilidades de lo que va a venir, y que este va a ser un mundo de data.

RESULTADOS DEL 1T DEL AÑO FISCAL 2025

(al 30 de setiembre del 2024)

Producto	Porcentaje de variación interanual (PCGA)
Nube	22%
Productos comerciales y servicios en la nube de Microsoft 365	13%
Nube comercial de Microsoft 365	15%
Productos y servicios en la nube	5%
Nube de consumidores de Microsoft	6%
LinkedIn	10%
Dinámica 365	18%
Productos y servicios en la nube de Dynamics	14%
Productos de servidor y servicios en la nube	23%
Azure y otros servicios en la nube	33%
OEM y dispositivos de Windows	2%
Contenido y servicios de Xbox	61%
Publicidad en búsquedas y noticias	18%

Ingresos totales: **US\$ 65.000 millones**

Fuente: **MICROSOFT CORP.**

AVANCES DE LA IA GENERATIVA

Por
US\$ 1
invertido



el ROI es
de **3,7 veces.**

Hasta ocho meses tarda su
implementación en las empresas.

Su uso pasó del
55% en el 2023 al
75% en el 2024.



SHORT BÍO

Mario Rodríguez

Estudios

Ingeniero egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con formación avanzada en gerencia general y financiera.

Experiencia

Más de 20 años dirigiendo áreas de operaciones y ventas en destacadas empresas de tecnología. En el 2019 ingresó a Microsoft, donde ha ocupado roles clave de manejo comercial, incluido el de líder de Servicios Financieros para Sudamérica Hispana de la empresa tecnológica.

De todos los servicios que brindan, ¿la IA es al que más recurren las empresas?

Es el tema de moda. De cada 10 conversaciones que tengo, en nueve hablo de IA. En paralelo hay organizaciones haciendo aplicaciones, empezando a monetizar su data y viendo cómo aprovechan la IA para hacer cosas diferentes. Esas charlas son con negocios de todo tamaño, que buscan ser más productivos, crecer en ingresos, participación o clientes, o hacer cross-selling o up-selling.

¿Las compañías planifican y saben para qué quieren incorporar la IA a sus actividades, o es solo moda?

Más del 50% del mercado adopta IA. Muchas empresas me dicen: “Quiero hacer IA”. Entonces yo les pregunto para qué y me dicen que para reducir costos. Luego les consulto si tienen cifras que les quiten el sueño. Ahí comienzan a trastabillar y se dan cuenta de que no lo tienen claro. Solo afirman: “He visto que alguien en mi industria la usa para reducir costos”.

¿Eso qué refleja del empresariado?

Siento que están al día, que están investigando, que están cerca de los cambios que vienen, pero que su primera idea es que la tecnología es un artículo de reducción de costos.

LÍNEA DE TIEMPO

1975

El 4 de abril, Paul Allen y Bill Gates crean una pequeña compañía en Albuquerque, Nuevo México, llamada Microsoft.

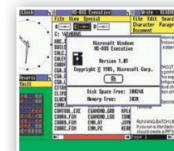


1985

Microsoft lanza al mercado Windows 1.0.

1986

Abre su primera oficina en Latinoamérica, en México, e inicia su expansión en la región.



1989

Lanza Office, que incluye Word, PowerPoint y Excel.

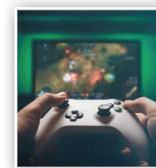
1994

Inaugura su oficina en el Perú, con lo que consolida su expansión en Sudamérica.



2001

Presenta su primera consola de videojuegos, Xbox, que establece su liderazgo en el mercado del entretenimiento interactivo.



2014

Satya Nadella es nombrado CEO global; comienza una nueva era para la inteligencia artificial.

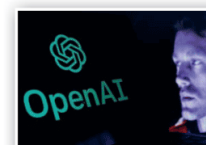


2017

Lanza globalmente Microsoft Teams para todos los usuarios de Office 365.

2019

Anuncia su alianza con OpenAI, con lo que se da un avance en inteligencia artificial general.



2024

Introduce desarrollos para Copilot Pro: más de 150 nuevas funciones y 700 actualizaciones para su ecosistema impulsado por IA.

2025

El gigante tecnológico celebrará su 50 aniversario.



EFICIENCIA

¿Para qué usa Copilot y ChatGPT?

MARIO RODRÍGUEZ UTILIZA ESTAS HERRAMIENTAS PARA SU VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL. DEJA ATRÁS LOS BUSCADORES.

El gerente general de Microsoft Perú, Mario Rodríguez, asegura que usa Copilot “un montón” para tareas en la oficina; por ejemplo, para agendar sus días libres o preparar una presentación. “Estoy pensando en tomarme vacaciones en estas fiestas, estoy muy cansado. Pero entrar al sistema, pedir la aprobación de mi jefe, ver quién me va a cubrir y qué mensaje voy a dejar me quita el sueño. Esta vez se me ocurrió pedirle a Copilot que se encargue y lo hizo en 32 segundos”, cuenta.

El ejecutivo también usa ChatGPT para “cosas más banales”, como pedirle que califique algún restaurante o que le recomiende un plato. “Lo que no hago más es abrir buscadores. Pierdo tiempo y no encuentro lo que necesito”, sentencia.

¿En qué están explorando?

En temas de salud, educación y finanzas. Las empresas están metidas en predictibilidad de redes.

HACIA ADELANTE

Al ser una transnacional, ¿qué otros avances, más allá de la IA, podrían llegar en el corto plazo al Perú?

Se está comenzando a anunciar el mundo de los agentes. No necesariamente hay un producto específico, pero ya se están haciendo pruebas. Van a ser de uso cotidiano.

¿Cuál sería la novedad?

La capacidad de tener un asistente virtual que consolide la información para las necesidades de cada uno, con una experiencia personalizada para automatizar tareas complejas y rutinarias.

¿Cuándo va a pasar esto?



Con estas cosas, es cuestión de meses. Copilot tiene un año, más o menos, y ya hay un montón de clientes usándolo a escala global. Ya tenemos cursos en los que hacemos role-playing con agentes.

MÁS ACUERDOS Y ALIANZAS

¿Se vienen más deals similares al del BCP?

Es difícil que sean de ese mismo tamaño, no lo preveo. Pero sí que vengan otros de mucho impacto: de nuevos proyectos, de captación de nuevos clientes.

La valla está bastante alta.

Sí. En la región no se ven acuerdos así.

¿Estamos mejor que en otros países similares al Perú?

Mi lectura es que hemos avanzado muchísimo, sobre todo en el segmento financiero.

¿Qué se viene en términos de alianzas?

Van a seguir dándose, y cada vez más. No es un secreto que Oracle y Microsoft no se hablaban. Hoy sus CEO conversan mucho. Hay una apertura natural, porque el mercado lo demanda.

¿Va a venir el CEO global de Microsoft, Satya Nadella?

Es uno de los objetivos. Me encantaría tenerlo acá. ♦

VIEW REGIONAL

HORIZONTE DIGITAL

LA OLA DE TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA QUE EL PRESIDENTE DE SUDAMÉRICA HISPANA DE MICROSOFT ESPERA PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS.

El gigante cofundado por Bill Gates está fortaleciendo su rol en plena ola de transformación digital en Latinoamérica, y eso incluye mucho estudio de campo. Este año, por ejemplo, Microsoft ha detectado que la adopción de inteligencia artificial (IA) generativa por parte de las empresas de la región pasó de 55% a 65% en solo seis meses. Y en una encuesta rápida hecha en Colombia, Argentina, Chile y el Perú encontró que, en promedio, el 66% de las compañías prefiere integrar a un trabajador con habilidades en IA que a uno con más cualidades formativas en su área.

A través de LinkedIn, la red social que adquirió en el 2016, la firma tecnológica también halló que la cantidad de usuarios que incorporaron habilidades en IA en su perfil aumentó en 142 veces, mientras que el número de organizaciones que dan servicios relacionados con la IA generativa creció 4,5 veces al año. De hecho, Microsoft cuenta en Hispanoamérica con 15.000 partners, sin incluir a los revendedores de sus servicios. Esta es, en parte, su forma de llegar a los mercados, confiesa Fernando López Iervasi, presidente de Sudamérica Hispana de Microsoft.

LO QUE SE VIENE

Si hay un sector que representa oportunidades de crecimiento para la tecnológica en la región, es la banca digital. El alto nivel de informalidad y la baja bancarización (a excepción de Chile)

impulsaron la proliferación de estos negocios. “Lo que se viene fuerte es la modernización de aplicaciones, y no solo de billeteras digitales”, dice el ejecutivo. Las pequeñas compañías que consumen software y sistemas como Outlook, anota, también son atractivas y de alto crecimiento.

Por eso, seguirán saliendo funcionalidades para Microsoft Copilot. Solo este año lanzaron más de 150 nuevas funciones y efectuaron más de 700 actualizaciones. “La cantidad de fichas y productos que hemos lanzado en los últimos meses no es comparable con los cinco años previos”, revela. Aunque también admite que la tecnología puede presentar fallas. Solo la nube tiene una posibilidad de 0,000...1% de mostrar problemas. “Lo importante es esforzarse para que la operación regrese a la normalidad en el más corto tiempo”, sostiene.

Para los siguientes años, además de la proliferación de los agentes virtuales, la IA generativa incentivará la creación de negocios disruptivos, por ejemplo, el comercio conversacional con los clientes. Y, sobre los próximos desarrollos tecnológicos, Microsoft tiene uno importante: la capacidad de los dispositivos de procesar la IA sin necesidad de la nube, lo que significará un ahorro en energía. De hecho, ya lo ha incorporado en su línea de laptops Microsoft Surface. Si bien por ahora solo las tienen homologadas en México, el ejecutivo no descarta que lleguen al resto de la región en cualquier momento. ♦



“LO QUE SE VIENE FUERTE ES LA MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES, Y NO SOLO DE BILLETERAS DIGITALES”.

DEMANDA LABORAL

EFECTO IA

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL DARÁ PIE A NUEVAS INDUSTRIAS Y ECOSISTEMAS, PERO AÚN HACE FALTA EDUCARSE EN ÁREAS CLAVE PARA LOS CAMBIOS QUE SE VIENEN.

Cada uno de nosotros debe haberse preguntado alguna vez si la inteligencia artificial (IA) nos quitará el puesto. “En realidad, va a variar la manera en la que se hacen las cosas”, responde Antony Cook, vicepresidente corporativo y consejero general adjunto de Microsoft. Y eso no significa solamente optimizar. En las empresas, por ejemplo, esta tecnología se puede usar para analizar y para crear nuevas formas de diseñar o construir algo, o de llegar al cliente. El ejecutivo compara este cambio con el impacto, en su momento, de la electricidad: no eliminó empleos, sino que dio origen a nuevas industrias y reestructuró las existentes. “Eso es lo que pienso que la IA hará en los próximos cinco años”, concluye.

¿Por qué? Cook explica que la IA es una tecnología de propósito general que, al igual que el fluido eléctrico y la imprenta, transformará procesos y a sus protagonistas, y creará ecosistemas. En un lustro, entonces, veremos una mayor difusión de esta inteligencia. “Ya se utiliza para generar beneficios de productividad, pero empezamos a notar cómo las compañías analizan sus cadenas de suministro, su salida al mercado, a sus empleados y todos los sistemas, para ver cómo puede ayudarles”, comenta. Los agentes tendrán un rol relevante en el intercambio entre los consumidores y las organizaciones.

Si bien Cook reconoce que la preocupación por la alteración de la demanda laboral es legítima,



“EL MAYOR BENEFICIO ECONÓMICO SE LOGRARÁ CUANDO HAYA UNA ADOPCIÓN A GRAN ESCALA [DE LA IA]”.

destaca las ventajas de la IA en los sectores de educación y salud, en los que hay mucha burocracia con la que lidiar y personal insuficiente. “Algunos puestos de trabajo que aún no se han creado existirán en el futuro”, dice.

El especialista también enfatiza que la comunicación con IA evolucionará hacia una más intuitiva y simple, que será cada vez más multimodal. Es decir, nuestra relación con esta tecnología dejará de ser casi únicamente escribiendo: también podremos hablarle en nuestro idioma o mostrarle imágenes.

RESKILLING

Cook aborda la importancia de preparar a los trabajadores para las modificaciones que traerá la IA. “En algunos países estamos viendo, con sindicatos, asociaciones de empleadores y nuestros clientes, cómo se puede capacitar la fuerza laboral”, revela.

Son tres áreas clave las que Microsoft ha identificado: desarrollo de habilidades técnicas, optimización de sistemas y adquisición de fluidez en IA. “El mayor beneficio económico se logrará cuando haya una adopción a gran escala”, subraya. Y para eso hay que concentrarse primero en los skills. “No se trata de liderar la innovación: es cuestión de hacer que la tecnología esté ampliamente disponible”, asevera.

El éxito de la IA dependerá de un esfuerzo conjunto entre Gobiernos, el sector privado y la sociedad. Ahora la pregunta no es si estamos listos para adoptarla, sino cómo nos prepararemos para aprovechar todo su potencial. ♦



DANIEL
VELANDIA

Economista Jefe de
Credicorp Capital

NUEVA ERA TRUMP: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA REGIÓN

Es probable que los mercados se vayan estabilizando conforme transcurra el 2025.

Desde finales de setiembre, cuando la probabilidad de una victoria de Donald Trump comenzó a elevarse, los activos financieros globales empezaron a comportarse de forma consistente con el denominado “Trump trade”, el cual intenta incorporar las propuestas del electo presidente. Así, desde entonces se ha observado un incremento de las tasas de interés de la renta fija global ante los riesgos que, sobre la inflación y las finanzas públicas, podrían traer las iniciativas de aumentos de aranceles y de reducción de impuestos, lo que a su vez disminuiría la magnitud de los recortes esperados de la tasa de política monetaria por parte de la Fed. Bajo este escenario, el dólar se ha fortalecido a escala global, mientras que el mercado accionario estadounidense ha tendido a valorizarse ante las propuestas de recortes impositivos y más desregulación.

Por supuesto, los activos de nuestra región han respondido a este contexto, con una de las mayores preocupaciones debido a la posibilidad de un efecto significativo por la imposición de más aranceles a China (incluso hasta un 60% según la propuesta inicial) sobre sus tasas de crecimiento económico, toda vez que este país es el principal socio comercial de Brasil, Chile y el Perú.

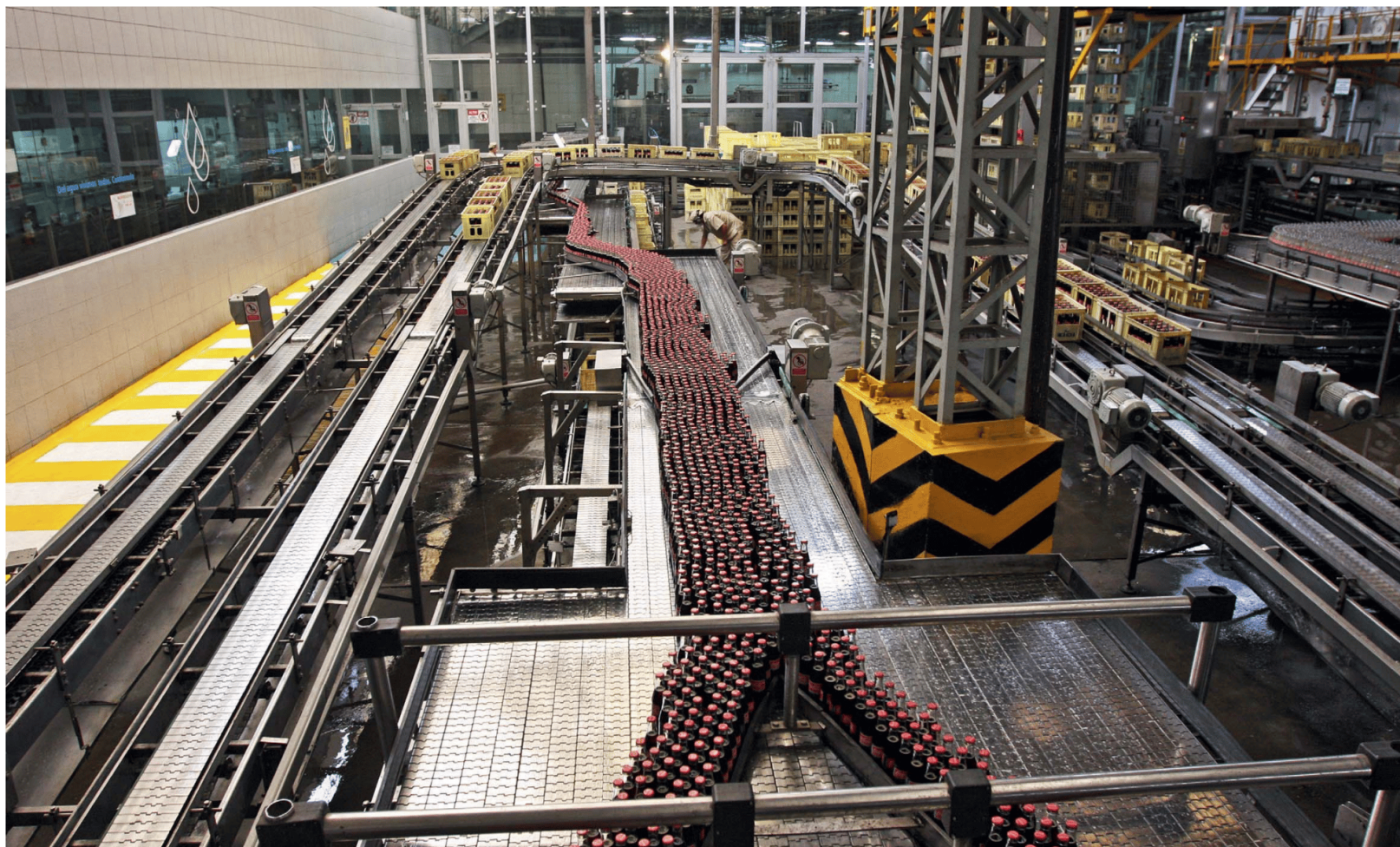


**“A MEDIANO PLAZO,
LA REGIÓN PODRÍA
APROVECHAR
SUS VENTAJAS
COMPETITIVAS EN UN
CONTEXTO EN EL QUE,
SEGURAMENTE, ASIA Y
EUROPA ESTARÁN EN LA
BÚSQUEDA DE NUEVOS
MERCADOS”.**

Por su parte, la política migratoria podría tener un efecto no despreciable en las remesas, fuente relevante de ingreso para varios de los Estados de la región (especialmente México, Colombia y los de Centroamérica).

Dicho todo lo anterior, habrá que esperar un tiempo para tener claridad acerca del alcance de las políticas que adoptaría la nueva administración de Estados Unidos. Muchos observadores creen, por ejemplo, que Trump usará las propuestas de aranceles como herramienta de negociación y que, por ende, no se incrementarían tanto como lo inicialmente anunciado. Asimismo, la implementación de los planes migratorios podría tener un impacto negativo en algunos sectores importantes de la economía estadounidense, por lo que la postura no terminaría siendo tan radical. Finalmente, desde el lado de China, podría esperarse un paquete de estímulo a fin de moderar el potencial impacto de las medidas arancelarias sobre su actividad económica.

Así, es probable que los mercados se vayan estabilizando conforme transcurra el 2025. Además, a mediano plazo, la región podría aprovechar sus ventajas competitivas en un contexto en el que, seguramente, Asia y Europa estarán en la búsqueda de nuevos mercados. México y el Perú parecen llevar la delantera en medio del aprovechamiento de las tendencias del nearshoring y de la inauguración del puerto de Chancay, respectivamente. Asimismo, la transición energética es una realidad, por lo que las perspectivas para el precio del cobre seguirán siendo favorables, lo que beneficiará a Chile y al Perú. Como siempre, incluso en contextos desafiantes, las oportunidades están presentes. Lo importante es saber aprovecharlas.



BEBIDAS

SABOR A VERANO

THE COCA-COLA COMPANY SIGUE OBSERVANDO LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE REHIDRATANTES EN EL PERÚ. NO DESCARTA PRODUCIRLOS LOCALMENTE.

Los primeros rayos del sol asoman anunciando la temporada calurosa 2024-2025. Tras un invierno intenso y completo, la industria de bebidas espera una buena campaña tanto en consumo como en ventas. Y, más allá de gaseosas, la apuesta está en las dos nuevas categorías que más dinamismo han registrado en el mercado peruano desde hace

algo menos de dos años: las bebidas rehidratantes y el agua saborizada.

Hace una década, The Coca-Cola Company intentó introducir su primera agua saborizada al Perú, pero no tuvo éxito. Sin embargo, desde el 2022 la producción en planta de esta línea se duplicó anualmente. En el 2023, la demanda fue mayor a lo previsto, por lo que estuvieron tres meses sin stock de San Luis sabor manzana,

recuerda Luis Felipe Cisneros, director de Marketing en Perú y Ecuador de la compañía, quien afirma que, “tranquilamente, este segmento puede duplicarse una vez más porque tiene mucho espacio para crecer”.

A escala regional, esta categoría había logrado aceptación únicamente en Argentina hasta hace un par de años, con un solo sabor que concentraba el 80% de la industria. Cisneros asegura



Luis Felipe Cisneros, director de Marketing en Perú y Ecuador de The Coca-Cola Company.

INNOVACIÓN

Gaseosas

que ahora el Perú es parte de su top 5 en el consumo de este segmento de bebidas. ¿La razón? “Las nuevas generaciones buscan este tipo de productos por la tendencia a lo saludable”.

“Hay un cambio de agua natural a agua saborizada porque le ofrece al consumidor dos cosas: un producto sin calorías y que tiene sabor”. El otro paso que dieron fue incorporar el agua saborizada con gas, que —como reconoce Cisneros— les quita un poco de mercado a las gaseosas, aunque la principal canibalización comercial se da con el agua clara o natural.

El ejecutivo también sostiene que fue la zona sur del país (como Arequipa) donde el agua saborizada se expandió rápido, luego de Lima.

UNA NUEVA OCASIÓN: FIESTAS

La otra categoría en crecimiento en el mercado local es la de bebidas rehidratantes, que, según Euromonitor, podría representar ventas por más de S/ 1.165 millones para el 2027, con un crecimiento anual compuesto de 1,5%. Esto es empujado, en parte, por el ingreso a este segmento de los tres players más importantes de la industria. Coca-Cola lo hizo hace poco, cuando lanzó Flashlyte. “Sin poner mucha ciencia, diría que esta es la categoría nueva de mayor dinamización que esperaríamos para este verano”, manifiesta Cisneros.

El producto se importa de Chile, aunque indica que, “en teoría, podríamos producir [Flashlyte] en el país. Casi todo nuestro portafolio es



“SIN PONER MUCHA CIENCIA, DIRÍA QUE [REHIDRATANTES] ES LA CATEGORÍA NUEVA DE MAYOR DINAMIZACIÓN QUE ESPERARÍAMOS PARA ESTE VERANO”.

producido localmente. Estamos siguiendo la dinámica de la categoría para continuar recalculando sobre la marcha”.

Para evitar la canibalización entre sus diferentes marcas de bebidas, han enfocado sus campañas de comunicación y marketing según las ocasiones de consumo. Así, están posicionando el agua (San Luis) para las actividades diarias, Powerade para el deporte, In-

El próximo 17 de enero, Inca Kola cumplirá 90 años. La bebida se exporta a más de 10 países, principalmente a mercados donde hay una comunidad grande de peruanos.

The Coca-Cola Company confirma que continuarán innovando en su categoría de gaseosas, desde nuevas presentaciones hasta seguir conectando con las generaciones venideras a través de campañas de comunicación. En Fanta tienen ahora, por ejemplo, el sabor manzana. Y, con Coca-Cola, concretaron alianzas con Marvel y Disney para lanzar ediciones limitadas.

Si bien el consumo de bebidas gasificadas sin azúcar se ha incrementado en el Perú, no supera el 20% de la demanda total.

ca Kola y Coca-Cola con la comida, y Flashlyte para fiestas, pues es un ‘remedio’ contra la resaca y el cansancio. “Pero, al final del día, es el consumidor el que decide”, remata.

Si bien por ahora han lanzado en el Perú solo la bebida rehidratante con sabor a uva y fresa, Cisneros adelanta que para el 2025 ampliarán su portafolio. En México y Chile ofrecen hasta cinco sabores (en Centroamérica y México, por ejemplo, el más vendido es el coco). “Tenemos un pipeline interesante de innovación en esta categoría”, comenta. ♦

CLÍNICAS

DEL CURAR AL CUIDAR



**LOS RECINTOS PRIVADOS CONTINUARÁN
INVIRTIENDO PARA AMPLIAR SU OFERTA MÉDICA
EN EL 2025, INCLUSO FUERA DE LIMA. FACTORES
COMO EL CAMBIO CLIMÁTICO Y EL ENVEJECIMIENTO
POBLACIONAL ELEVARÁN LA DEMANDA POR
SERVICIOS DE SALUD.**

La demanda de atención en las clínicas se estancó ligeramente este año, en parte, por las condiciones económicas. Sin embargo, las nuevas causas de fallecimiento y enfermedad —más dolencias cardiovasculares y oncológicas— están empujando a estos recintos hospitalarios a modernizar su atención: para el 2025, algunos continuarán realizando inversiones en infraestructura y atención ambulatoria.

Carlos Joo Luck, gerente general de la Clínica Stella Maris, recordó que en el 2022 destinaron S/ 50 millones a la construcción de seis pisos de su Bloque A, y que en el 2024 implementaron unidades para rehabilitación y UCI neonatal. En cuanto al año entrante, el plan es desembolsar poco más de S/ 6 millones para la compra de un resonador magnético con IA y un equipo Siemens Artis Zee de angiografía, y para ampliar su cartera de servicios en urología y en UCI pediátrica. “Queremos renovar el centro obstétrico y modernizar el sistema de admisión ambulatoria y hospitalaria”, detalla Joo Luck.

La Clínica Ricardo Palma también avizora nuevas inversiones. Su gerente general, Jesús Manso Pérez-Cosío, afirma que “hay expectativas de crecimiento importantes en todos los agentes”. En su caso, mantienen un nivel de inversión de doble dígito porcentual con respecto al ebitda. “Nos encontramos ante la necesidad de invertir en grandes tecnologías e innovaciones médicas de alto presupuesto, pero de gran impacto para beneficio de nuestros pacientes, que son el core de nuestro negocio”, refiere.

El ejecutivo anticipa que, para su aniversario 50 —que se celebrará en el 2025— se ejecutará un ambicioso plan que les permita ser líderes la próxima década. Esto se traduciría en multiplicar sus actuales inversiones para atender el modelo de enfermedad y mortalidad vigente en el Perú, cada vez más parecido al de las naciones más desarrolladas, por lo que han puesto en marcha la Unidad de Ecocardiografía Avanzada, mejoraron su atención a las enfermedades cerebrovasculares e inauguraron la nueva Unidad Materno-Infantil.

¿MEGATENDENCIA?

En el Perú, comenta el gerente general de la Clínica Ricardo Palma, se está desarrollando, tal como sucede en diferentes países, una nueva tendencia que afecta los sistemas de salud público y privado: debido al mayor nivel de envejecimiento poblacional, a la disminución de la natalidad y al cambio climático, se está incrementando la incidencia de enfermedades no transmisibles, como cáncer, dislipidemia, cardiopatía, diabetes o hipertensión arterial, que significarán un alto costo sanitario. A nivel nacional, una persona acude a un doctor 3,5 veces al año, pese a que en el sector público hay un déficit de personal médico de 30%.

Lo anterior también empuja a ampliar la oferta en los centros privados. La Clínica Médica Cayetano Heredia, que tiene sedes en los distritos de San Martín de Porres y Lince, señala que sus planes de expansión continuarán para Lima y provincias. Héctor Quezada Macchiavello, gerente general de la entidad, indica que entre los proyectos a futuro se encuentra la construcción de una nueva torre ambulatoria de consultorios médicos adyacente a la sede principal en Lima Norte, así como la culminación del cuarto piso hospitalario, lo que permitirá ampliar la oferta a más de 110 camas. “Este es un plan de desarrollo 2025-2026 que ya está presentado a todos los estamentos de la alta dirección y a nuestros accionistas”, precisa Quezada. Su proyección hacia el 2030 incluye tener presencia en las principales provincias.

PREVENCIÓN

Marcelo Escobar, gerente de Red Prestacional de Auna Perú, cree firmemente que para construir sociedades más sanas es fundamental evolucionar del modelo de salud tradicional de “curar” hacia uno que priorice el “cuidar”, integrando prevención, detección temprana y un manejo de alta complejidad, sin descuidar la inversión en infraestructura.

De hecho, comenta que hacia el 2026 ampliarán la oferta de servicios ambulatorios y el número de camas hospitalarias, y que, a mediano plazo, su visión contempla nuevos proyectos para expandir significativamente sus instalaciones. “El



tratamiento integral, con pruebas y procedimientos de última generación, es uno de nuestros pilares estratégicos”, anota.

Las nuevas apuestas e iniciativas señaladas en este artículo irían en línea con la tendencia global de la cultura del bienestar. Y es que para los consumidores de las generaciones Z y millennial estar bien es lo principal en su vida diaria, o al menos una de sus prioridades. Solo en Estados Unidos,

por ejemplo, el 26% de consumidores está interesado en realizarse pruebas caseras para detectar deficiencias de vitaminas y minerales, y el 23%, para revisar sus niveles de colesterol. Y, en el Perú, un estudio de la Unidad de Inteligencia de Datos, de Impulso Corp, reveló que el 33% de las consultas en la web sobre medicina privada está relacionado justamente con servicios de bienestar y medicina preventiva. ♦

SEGUROS

COBERTURA
A MEDIDA

**SE PROYECTA QUE EL MERCADO ASEGURADOR
CREZCA A DOBLE DÍGITO PARA EL 2025, IMPULSADO
POR EL INTERÉS EN SERVICIOS QUE COMBINAN
PROTECCIÓN CON AHORRO E INVERSIÓN.**

El sistema asegurador peruano continúa ampliándose a tasas aceleradas en un entorno donde todavía existe amplia demanda potencial. Según cifras de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en los últimos cinco años la venta de primas aumentó un promedio anual de 9%, y alcanzó los S/ 22.042 millones anualizados; este 2024 ya va en 11%.

Los seguros para personas, sobre todo los de vida, se han consolidado como los más importantes (con una participación de 55%) y los más dinámicos (al crecer a 11% en promedio en el quinquenio pasado). Según la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (Apeseg), de las 17 aseguradoras con actividades en el país, tres se especializan en seguros de vida y seis en seguros generales, mientras que las ocho restantes operan ambos tipos.

Con respecto al segmento empresarial, los seguros generales intervienen con 33% del total y han registrado un alza de 6% en el último lustro. Tal panorama ha motivado el lanzamiento de más productos.

SIEMPRE LA VIDA

Interseguro proyecta un crecimiento de doble dígito en el mercado asegurador para el 2025, impulsado por el ascendente interés en servicios que combinan protección con ahorro e inversión. Según Ian Scofield, vicepresidente de Masivos, Digital y Analítica de la firma, los seguros de vida han sido el principal motor de este despunte en el 2024, con una variación interanual acumulada de 21% hasta octubre.

Scofield resalta el cambio en las preferencias del mercado: “Hoy en día, los seguros Vida Devolución y Renta Particular tienen una participación superior incluso que los productos tradicionales, como los seguros de desgravamen o previsionales”. Esta nueva tendencia responde a una combinación de factores, desde el aumento de conciencia sobre la importancia de contar con un seguro —impulsada por las lecciones de la pandemia— hasta la demanda de aquellos de rendimiento garantizado, esto sumado al auge de los canales

digitales, que facilitan no solo el acceso a la información, sino también la compra. Además, el impacto de la recuperación del PBI y del consumo privado ha fortalecido la capacidad financiera de los clientes para contratar este tipo de productos.

Por ejemplo, Vida Free (que protege y devuelve todo o incluso más de lo pagado) y Vida Cash (completamente digital) son parte de la innovación en la industria. “Nacen de entender que los seguros pueden ser percibidos como complicados. Ahora están diseñados para perfiles específicos de usuarios”, explica Scofield.

Gonzalo Barreto, gerente de Planeamiento y Finanzas de Pacífico Seguros, enfatiza el hecho de que los productos con coberturas más personalizadas y accesibles están ganando terreno.

“Estamos promoviendo los seguros embebidos, creados para proteger a los clientes en sus transacciones diarias. Por ejemplo, ofrecemos un seguro de accidentes para viajes terrestres en RedBus, cobertura de no show en Ticketmaster y el seguro Efectivo Protegido en BCP, que cubre robos hasta dos horas después de un retiro. Además, en Yape lanzamos, entre otros, Dinero más Seguro para transacciones, Celu Seguro para celulares usados y Vida Yape, que amplía el acceso al mercado asegurador”, precisa.

Por su parte, Mapfre presentó su seguro Vida con Devolución, que, aparte de cubrir fallecimiento y accidentes, otorga hasta 200% de rentabilidad sobre las primas pagadas.

SEGMENTO EMPRESARIAL

La personalización y la especialización se están consolidando como tendencias clave en el segmento de seguros empresariales. Aunque las coberturas tradicionales (por ejemplo, incendio y responsabilidad civil) siguen siendo fundamentales, el incremento de los ciberataques ha convertido la seguridad digital en una preocupación prioritaria para las organizaciones. “Protegerse contra estos riesgos será esencial en los próximos años”, afirma Barreto, de Pacífico Seguros.

A su vez, la aseguradora presentó Ciberseguro, que brinda cobertura integral en pérdida de ingresos, cos-



tos legales por violaciones de datos y asistencia ante incidentes críticos, entre otros. “Las coberturas están diseñadas según el tamaño de la empresa, desde US\$ 20.000 para las pequeñas hasta montos millonarios para grandes corporaciones”, detalla Barreto.

Por otro lado, Scofield, de Interseguro, destaca la cada vez mayor relevancia de la sostenibilidad y los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza). “Las compañías buscan más algo que esté alineado a

prácticas responsables, como seguros que impulsen la adopción de tecnologías limpias”, indica.

En tanto, La Positiva encuentra oportunidades en pólizas especializadas como CAR (construction all risk), utilizadas en proyectos como Quellaveco y el puerto de Chancay. Actualmente, la firma también apunta a atender la creciente demanda de seguros para pequeñas y medianas empresas, sobre todo en regiones vinculadas a nuevas inversiones. ♦



CARLOS
ROJAS

CEO de CAPIA SAFI

LA CADE PIERDE PESO

Las cabezas de los grupos empresariales brillaron por su ausencia. Como diría un amigo mío: “El que corta el queque, no fue”.

CADE Ejecutivos es probablemente el evento empresarial anual más importante, en que el sector se junta con otros actores relevantes para seguir una agenda común que nos desarrolle como país. Antes, en ese espacio se discutían y exponían ideas, posiciones, falencias, soluciones, problemas. Los grandes empresarios escuchaban y eran escuchados por el presidente de la República o por sus ministros. Allí asistían las cabezas de los partidos políticos, del Banco Central de Reserva (BCR), de la sociedad civil, y los periodistas de peso.

Tristemente, ese momento de confluencia ha venido perdiendo significado desde hace varios años, y la CADE 2024 se sintió como un evento deslucido. La ausencia de la presidenta Dina Boluarte y de su ministro de Economía fue síntoma de la baja aprobación que tiene la Administración y de lo alejada que está del sector empresarial. No se vio a los partidos políticos mostrando su preocupación por temas nacionales ni se sintió a la sociedad civil. La prensa no fue tan incisiva ni tuvo la cobertura de antaño. Como es usual, el presidente del BCR marcó la diferencia con su presencia e institucionalidad.

Pero, al ser un evento organizado por los empresarios, lo que más sorprende es que, estando el Perú en una crisis compleja,

los más grandes representantes del gremio (y de otros gremios también), los tomadores finales de las decisiones empresariales, los que tienen el poder real —o sea, las cabezas de los grupos empresariales— brillaron por su ausencia. Como diría un amigo mío: “El que corta el queque, no fue”.

Atrás quedaron años como la CADE 2009, donde Dionisio Romero Seminario, Mario Brescia Cafferata y Alberto Benavides de la Quintana compartieron una mesa de debate; o la del 2016, en que Carlos Rodríguez-Pastor expuso un mensaje de entusiasmo. Los empresarios grandes asistían a la CADE.

Es verdad que esta vez ciertos grupos de peso mandaron algunos funcionarios de confianza, pero no es lo mis-

mo. En determinados casos no fue ni el funcionario top, y los que fueron no sé si se quedaron los dos días completos. El que toma el riesgo real —patrimonial y familiar— en una inversión de dimensiones mayores, piensa y razona distinto de un funcionario top. Respira y vive los problemas de manera diferente. No existe grupo grande que no haya tomado fuertes riesgos en algún momento determinante y que no haya “ajustado” en algún otro.

Claramente, uno hubiese pensado que la elección de Pedro Castillo los habría asustado o alertado. Pero me imagino que el “dolor” no se siente tan agudo cuando varias de las empresas más importantes del país están haciendo utilidades récord históricas y, como producto de la menor inversión en estos años de bajo crecimiento, repartiendo dividendos como nunca antes.

El año pasado terminó con 9,8 millones de personas viviendo debajo de la línea de pobreza, regresando a niveles porcentuales del 2010. Estas carencias aumentaron en las ciudades de 14,6% a 26,4% entre el 2019 y el 2023. La anemia infantil en niños menores de tres años está en 43%. La educación pública es una lágrima, con un ministro que aboga por más días libres. La violencia y el sicariato en crecimiento. El Congreso aprueba extender el plazo a los mineros ilegales. Se mantiene en rojo a la refinera de Talara y hemos perdido ahorros por 12% sobre el PBI en cuatro años... La lista es interminable.

Este desgano y las pocas ganas de participar activamente, a pesar de la relevancia y el poder que ostentan, pasan factura. Ojalá que eso cambie, para que, en los siguientes eventos importantes, aparezcan, de forma visible, defendiendo la economía social de mercado que tanto bien ha hecho al país.



EL DESTINO

EN EL PAÍS
QUE ES **PURA**
VIDA



PEXELS

► Por **Milagros Vera Colens**

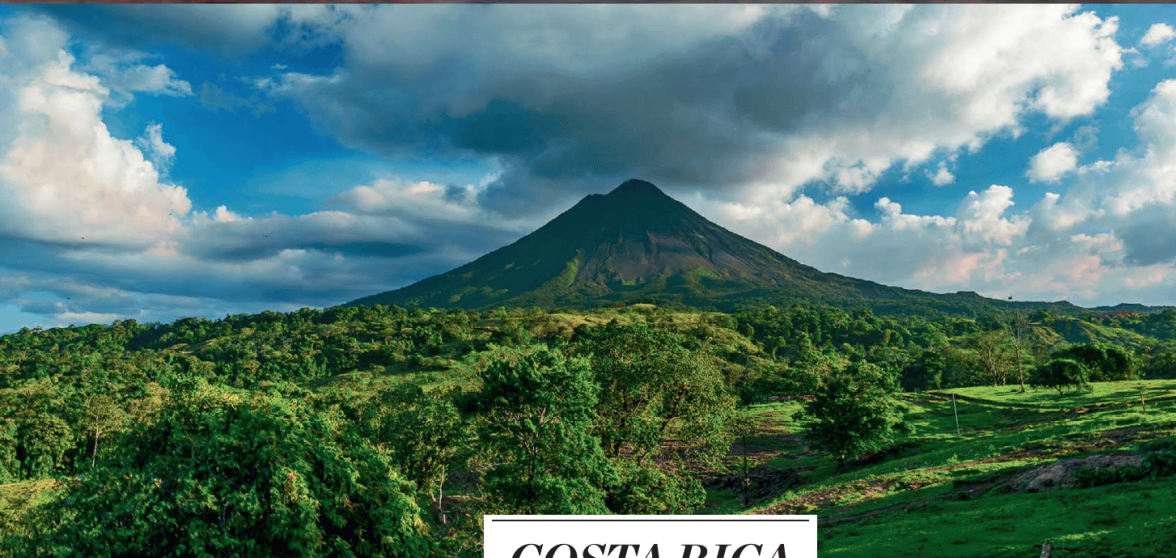
Es increíble cómo un país tan pequeño puede reunir tanta diversidad. En un solo viaje a Costa Rica, usted puede explorar ecosistemas únicos, participar en la vigilancia de los nidos de tortugas marinas, liberar crías de algunas especies y plantar árboles autóctonos como parte de proyectos medioambientales. También avistar osos perezosos, monos, tucanes o quetzales en completa libertad. Incluso puede volar sobre la copa de los árboles, conquistar las mejores olas e ir al encuentro de comunidades indígenas, como el pueblo cabécar. Sin lugar a duda, este destino es un paraíso; por eso recibirá tres millones de turistas este año.

TESOROS NATURALES

Todo itinerario en Costa Rica debe incluir una visita al Parque Nacional Volcán Poás, a 90 minutos de San José, la capital. Su cráter activo, uno de los más grandes del mundo, impresiona con fumarolas y neblina a 2.078 metros de altura.

A 177 kilómetros de San José, el Parque Nacional Volcán Arenal ofrece senderismo, cabalgatas y relajantes aguas termales. No se pierda la cascada La Fortuna, con una caída de 70 metros, una piscina natural rodeada de un paisaje espléndido, cuya fauna se compone de monos, tucanes y otras especies.

PEXELS



PIXABAY

COSTA RICA

Tierra de volcanes y naturaleza exuberante. Con 29 parques nacionales, 19 refugios de vida silvestre, ocho reservas biológicas, innumerables playas para surfear y lujo sostenible.





PEXELS



W COSTA RICA



PEXELS

Más al sur, la bahía Drake combina naturaleza y aventura. Aquí podrá avistar monos aulladores, guacamayos y delfines, además de practicar buceo en la cercana isla del Caño, recomendada por Lonely Planet.

¿ALGUIEN DIJO SURF?

Según el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), cualquier época del año brinda buenas condiciones para surfear en los 1.300 kilómetros de costa de este país, uno de los pocos en los que se puede practicar este deporte en dos mares diferentes el mismo día: el océano Pacífico y el Caribe.

Con olas de hasta cuatro metros a lo largo de ocho kilómetros, playa Hermosa es el destino para los amantes del surf, sede de competencias internacionales y refugio de las tortugas lora, que desovan entre julio y diciembre. Y en playa Grande, a una hora de camino, puede visitar el lugar donde anidan las baulas: las tortugas marinas más grande del planeta.

Las playas Carmen y Santa Teresa conjugan el espíritu bohemio, hoteles

boutique y restaurantes exclusivos. Esta zona es la favorita de celebridades como Leonardo DiCaprio y Gisele Bündchen. Junto con el surf, la aventura por esos lares incluye vuelos en parapente y caminatas que lo acercan a la vida silvestre.

Tamarindo Beach, ideal para principiantes, destaca por su arena blanca. Para expertos, la rompiente Salsa Brava, en Puerto Viejo de Talamanca, es famosa por sus enormes tubos y sus buenas olas, sobre todo de diciembre a marzo.

CON VISTA AL MAR

Alojarse con estilo, en plena reserva natural, es posible en el W Costa Rica - Reserva Conchal, un resort frente a la playa con 150 habitaciones y suites. Allí podrá disfrutar de kayak, yoga matutino, un spa relajante y un exclusivo menú degustación de siete tiempos en el restaurante Latitud 10° Norte. Para el descanso nocturno, sábanas de algodón egipcio y edredones de plumas de ganso garantizan confort total. Este lugar, a 30 minutos de Tama-

DATOS

• Latam Airlines cuenta con vuelos directos entre Lima y el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría. Copa Airlines y Avianca llegan vía Panamá y Colombia, respectivamente.

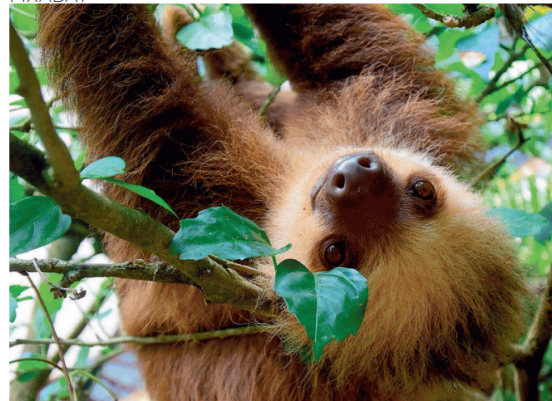
• Antes de adquirir algún producto, pregunte sobre su origen. Evite comprar los que están hechos con recursos naturales escasos o los que provienen de actividades ilegales, como la caza furtiva.

• Para ingresar a Costa Rica, los peruanos deben presentar el certificado de vacunación contra la fiebre amarilla, que debe haber sido aplicada al menos 10 días antes de la fecha de inicio del viaje.

• La temporada de avistamiento de ballenas jorobadas es de diciembre a febrero.



PIXABAY



W COSTA RICA



PEXELS



rindo Beach, es un refugio perfecto.

El Waldorf Astoria Costa Rica Punta Cacique abrirá en el 2025 en la playa Penca. Este hotel sostenible combinará arquitectura moderna con el entorno tropical. Sus 148 habitaciones y sus 40 suites ofrecerán vistas al océano y a la selva, junto con gastronomía de alto nivel en sus seis restaurantes, un spa inspirado en cenotes, piscinas termales y centro de bienestar holístico. Una experiencia exclusiva rodeada de naturaleza. ♦

USTED S. A.



INÉS
TEMPLE

Presidenta de LHH DBM
Perú y LHH Chile

¿CAES EN COMPLACENCIA?

Mientras más tiempo estamos en una compañía, más cuidadosos nos toca ser con las relaciones interpersonales.

Muchos se sienten seguros en su trabajo por la sencilla razón de que llevan años en la misma organización. Otros no prestan demasiada atención a las cambiantes realidades del mercado laboral y a lo que este demanda para posiciones similares a las suyas. Así, no tienen una idea clara de cómo resultaría la comparación con personas que, con agrado y entusiasmo, ocuparían sus posiciones de estar disponibles. Y, quién sabe, hasta por salarios bastante menores y quizá con más productividad y alegría.

También están quienes, a pesar de tener un trabajo que sienten “estable”, en vez de cuidarlo y valorarlo sabotean a la empresa con malas actitudes, habladurías y críticas permanentes a líderes, colegas y demás. Parecen no tener conciencia del impacto que esas conductas tienen en su propia productividad y efectividad, y en la de su equipo. Y, sobre todo, no toman en cuenta las consecuencias que generen en su reputación y, por ende, en su carrera a corto y a largo plazo.

Hablando de habladurías y de malas actitudes, hay quienes parecen no comprender el daño que hacen a su marca personal hablando mal de las organizaciones donde laboran o laboraron, y de sus jefes o sus exjefes. Además de ser una demostración de deslealtad y falta de profesionalismo, esas actitudes se perciben como vanos esfuerzos de justificar carencias o malos resulta-



**“LA ANTIGÜEDAD
EN UNA EMPRESA
NO ES SINÓNIMO DE
SEGURIDAD; EL TRABAJO
NO ES UN DERECHO
GANADO PARA NADIE.
NOS TOCA A TODOS
SEGUIR MERECIÉNDOLO
CADA DÍA”.**

dos. Y, claro, olvidan que nadie querrá luego recomendar o contratar personas que, de hecho, se comportarán igual en su siguiente trabajo.

Sentirse seguros en el puesto o en pasadas glorias produce complacencia en muchos. Y, por el contrario, mientras más tiempo estamos en una compañía, más cuidadosos nos toca ser con las relaciones interpersonales dentro y fuera de ella. Y, por supuesto, enfocarse en mantener nuestra vigencia y relevancia, productividad y eficiencia, para seguir generando valor y logros medibles y cuantificables cada día de la semana. La antigüedad en una empresa no es sinónimo de seguridad; el trabajo no es un derecho ganado para nadie. Nos toca a todos seguir mereciéndolo cada día sin importar el tiempo que tengamos en la misma organización.

Demasiadas personas también olvidan ser competitivas y desarrollar nuevas competencias, habilidades y destrezas mientras están trabajando. Muchos se ponen mil excusas para no hacerlo. Luego, los que se quedan con las mejores oportunidades son quienes tienen un alto nivel de empleabilidad, ya que asumieron directamente la responsabilidad por el desarrollo de su perfil profesional, sus redes de confianza y su marca personal.

Es indispensable seguir aprendiendo habilidades técnicas y digitales, humanas y de liderazgo, y manejando el tema actitudinal, que mucha gente descuida. Es vital apuntar a sacar versiones nuevas y mejoradas de nosotros mismos. En otras palabras, transformarnos continuamente, ya que ni la competencia ni el mercado nos esperan.

El comienzo del año es un gran momento para hacer planes y proponernos evolucionar. Y, si nos está yendo bien, con mayor razón aún.

Una deuda con la selva

VIAJANDO POR LAS TRANQUILAS AGUAS DEL RÍO MAYO, ALDO YARANGA PENSABA EN NOMBRES PARA SU RESTAURANTE. SOBRE EL AGUA, NACIÓ AWA. AGUA, AWA.



Por
Marissa Chiappe

Awa es también el comienzo de la palabra “awajún”, nombre de uno de los grupos étnicos más representativos de la Amazonía peruana. “Quería un nombre corto, fácil de recordar, que evocara los sabores de la selva y, al mismo tiempo, destacara la importancia de comunidades, tradiciones y culturas”, cuenta Aldo Yaranga, dueño del restaurante.

Degustar la comida amazónica aún se siente como un viaje a un destino exótico: sabores distintos, frutas y pescados que rara vez llegan a la capital. A pesar de la cercanía geográfica, seguimos lejos de aprovechar plenamente todo lo que la selva tiene para ofrecer. Hablar de sus insumos no es solo mencionar el paiche: también es reconocer la gamitana, el taperibá, el

aguaje, el macambo, el casho y el frejol puspino. Todos estos ingredientes forman parte de la propuesta culinaria de Yaranga, una expresión profundamente personal que refleja su trayectoria como cocinero y sus vivencias alrededor del mundo.

Estudió cocina en Le Cordon Bleu y aprendió técnicas de vanguardia en Basque Culinary Center. Fue jefe de cocina en Malabar, junto a Pedro Miguel Schiaffino, para luego experimentar en diferentes países, como España, Italia, Brasil y Uruguay. El último trabajo de Yaranga, antes de emprender la aventura de Awa, fue como chef del grupo gastronómico La Patarashca.

DESCUBRIMIENTO EN CADA BOCADO

El espacio que alberga Awa sobre-

sale por su arquitectura minimalista, complementada con jardineras de plantas colgantes, que aportan frescura y vitalidad. Un seto de orquídeas divide el salón, mientras el sutil aroma a palo santo envuelve el ambiente tropical.

El servicio de pan en un restaurante suele marcar el tono de la experiencia. En Awa, la bienvenida llega con uno de masa madre acompañado de mantequilla de aguaje y sal pilluana, una señal de que lo que viene será familiar, pero lleno de matices sorprendentes.

Comenzamos con el *Tostón de plátano*, crujiente y ligero, cubierto con finas láminas de jamón de paiche y palta. Un bocado sencillo pero redondo en el que destaca el ahumado del jamón. Después llega la *Coxinha de costilla ahumada*, una croqueta de interior cremoso, sabroso y envolvente.

Un juane de pato en su punto.



AWA



AWA

Tostón de plátano, jamón de paiche y palta.

CONCOLÓN

AMBIENTE

4,8

COCTELERÍA

4,9

SERVICIO

4,9

CARTA DE VINOS

4

SOBRE CINCO PUNTOS



“QUERÍA QUE FUERA UN NOMBRE CORTO, QUE EVOCARA LOS SABORES DE LA SELVA Y QUE DESTACARA LA IMPORTANCIA DE LAS COMUNIDADES”.

Rafael Cornejo



Algunos insumos de la despensa de la selva.

Los *Dadinhos de tapioca*, en cambio, reinventan la textura: una costra de queso crujiente con un relleno de crema de tapioca, junto con una jalea de tomate regional que equilibra el dulzor y la acidez.

Viene el pulpo, cocido al punto perfecto, preparado con un chutney de cocona y un puré de choclo suave, casi sin aderezos, que resalta el maíz. Otra vez, Yaranga logra ese balance entre los sabores y las texturas, que será una constante durante toda la experiencia. Sobre el puré, una farofa de macambo —similar a la brasileña, pero hecha con este fruto amazónico de género *Theobroma*, como el cacao y el copoazú— aporta un contraste único, con notas ligeras de nuez y un poco de gusto amaderado y frutal.

La elección del plato fuerte, después de varios otros para compartir,



AWA

El macambo.



AWA

Coxinhas de costilla.



Pulpo con chutney de cocona.

Rafael Cornejo



Aldo Yaranga, dueño y chef de Awa.

es complicada. Resalta un clásico: el *Juane de pato*, acompañado de maduro asado o de un arroz meloso con chorizo tarapotino, frejol ucalino y conchas de abanico. Optamos por la *Oda a la yuca*: paiche a la brasa con puré de yuca, tapioca ácida, casabe (pan de yuca, crujiente, delgado y redondo) y salsa de tucupí (considerado el umami de la selva). Para preparar esta salsa es necesario sumergirse en el saber ancestral: hay que pelar y rallar la yuca brava y separar el almidón a través de la decantación, para después pasarla por un proceso de fermentación. Luego se cocina hasta obtener una salsa concentrada de sabor intenso, ácido, ligeramente salado. La yuca brava o amarga es venenosa en su estado natural, por lo que requiere de un elaborado proceso de transformación que es aplicado por los pueblos indígenas huitotos, los ocainas, los boras y los de la Reserva Comunal Airo Pai. Ellos son capaces de distinguir entre más de 200 variedades de este tubérculo, entre amargas y dulces. “Con este plato beneficiamos a una comunidad de más de 20 pescadores de paiche de Pacaya Samiria”, anota el chef.

Terminamos con un flourless (sin harina) de chocolate y nibs de cacao. Se presenta visualmente como un postre contundente, pero en la boca es ligerísimo. Dejamos para otra ocasión los helados de casho y de macambo, con la promesa de volver para seguir descubriendo los sabores de la selva. ♦

LA ÚLTIMA EDICIÓN DE G DE GESTIÓN MARCA EL CIERRE DE UNA ERA Y EL INICIO DE UNA HERENCIA QUE PERDURARÁ. CELEBRAMOS LAS HISTORIAS Y LOS LÍDERES QUE DEFINIERON EL MUNDO EMPRESARIAL.

Un legado que trasciende páginas

La idea de crear la revista surgió en noviembre del 2007, recordaba el respetado Julio Lira, pero se necesitaron tres años para concretarla: en diciembre del 2010 salió a la luz la primera edición. Fueron dos semanas intensas, 82 páginas creadas con dedicación por un equipo de seis personas. Así inició un legado que ha dejado marca en el mundo empresarial, y que, en sus mejores momentos, alcanzó un tiraje de 34.000 ejemplares.

Por estas páginas han desfilado los gerentes generales más influyentes del país, revelando sus facetas menos conocidas. Al compás del crecimiento del Perú, también ocuparon nuestras portadas líderes globales, como el CEO de DP World, y en nuestras secciones nos acompañaron altos funcionarios de organismos multilaterales, economistas y académicos. Todos ellos dejaron la huella de su análisis más profundo y valioso para la toma de decisiones.



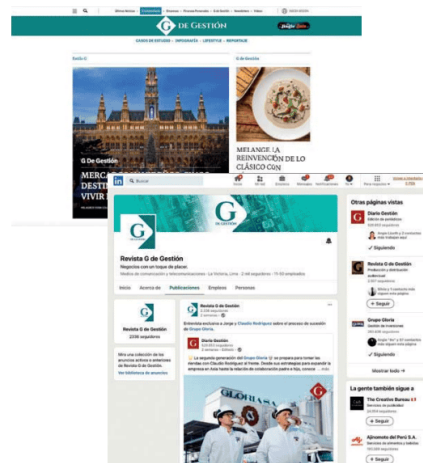
En alianza con PwC, el premio Las Empresas Más Admiradas (EMA) continuará en el 2025.



Por varios años, el humor de **G-comics** cerró las páginas de la revista con una mirada irónica sobre la coyuntura del país.



Caso de Estudio, una de las secciones más leídas, evolucionó para llegar también a YouTube en formato de video.



Ahora tenemos nuestro espacio en **Gestion.pe** y conseguimos más de 2.300 seguidores en LinkedIn en pocos meses.



Una de las portadas más especiales para el equipo de G, por la apuesta fotográfica y su protagonista: el CEO de InRetail.



Uno de los momentos más difíciles para el equipo fue el cierre de la edición de junio del 2022 sin nuestro director, Julio Lira.

UN TOTAL DE 169 EDICIONES EN CASI 15 AÑOS DE CUBRIR EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS CON UN TOQUE DE PLACER.



Panel fue, durante varios años, un espacio clave para impulsar la equidad de género en el mundo corporativo.

PORTADAS PARA LA HISTORIA

Cierres maratónicos. El reto de elegir figuras que marcaran agenda y que fueran referentes para la sociedad.



Edición N° 1

El primer número debutó con fuerza: G reveló en exclusiva, en el 2010, al nuevo CEO de Interbank.



Edición N° 27

Caridad de la Puente, presidenta de Seguros Sura, fue la primera mujer en protagonizar la portada.



Edición N° 113

La pandemia obligó a replantear las tapas: las ilustraciones fueron las protagonistas por más de un año.



Edición N° 167

En octubre del 2024, junto con el rediseño de la web de Gestión, se lanzaron la nueva línea gráfica y el logo.

DIRECCIÓN PERIODÍSTICA

Julio Lira, David Reyes, Omar Mariluz

EDICIÓN

Gonzalo Carranza, Rafael Rojas, Evelyn Coloma, Moisés Navarro, Laura Villahermosa, Débora Dongo-Soria

COORDINACIÓN

Ani Lu Torres

DIRECCIÓN DE ARTE

Cacau Tyla, Eliana Bracamonte

DISEÑO

Alessandra Ridoutt, Silvia Roalcaba, Sandra Moreno, Gisella Salas, Enrique Gallo, Antonio Revilla, Norman del Mar, Rosi Romero, Joel Vilcapoma, Daniel Zavala

EDICIÓN/PRODUCCIÓN DE FOTOGRAFÍA

Ana Cecilia Gonzales Vigil, Lisette Crespo, Denise Okuyama, Gabriela Pinto, Piko Tamashiro, Mario Zapata, Claudia Llontop

REDACCIÓN

Daniel Goya, Óscar García, Gerardo Espinoza, Liseth Manrique, Daniel Higa, Johnnatan Palomino, Verónica Zapata, Jimena Villavicencio, Manuela Zurita, Melissa García, Pedro Crespo, Stefano De Marzo, Viviana Gálvez, Cinthya Albán, María de la Guarda, Francis Cruz, David Gavidia, C. De La Hoya, Marissa Chiappe, Milagros Vera, Giovanni Alarcón, Guillermo Westreicher, Mónica Vargas, Jaime Cordero, Raúl Mena

COLUMNAS

Julio Luque, Carlos Rojas, Susana Llosa, Max Gehringer, Aldo Ferrini, Paola Ruchman, Jonathan Golergant, Luciana Olivares, Luis Torres, Luis Alfonso Carrera, Melvin Escudero, María Pía León, Gino Bettocchi, Claudia Burga, Malena Funegra, Jenny Esaine, Galantino Gallo, Rafael Zamora, Armando Caverro, Maribel Aparicio, Alvaro Collas, Jean Pierre Fournier, Inés Temple, Daniel Velandia

CORRECCIÓN

Daniel Arenas, Greta Espejo, Marco Bartra, Luigi Battistolo

ILUSTRACIÓN

Víctor Aguilar, 4D2Studio.com, Adriana Galbani (Grrabbity)

FOTOGRAFÍA

Morfi Jiménez, Oscar Durand, Percy Ramírez, Jacques Ferrand, Deborah Valença, Pedro Cárdenas, Miguel Rajmil, Flor Ruiz, Mariana Hidalgo, Ana Castañeda, Jaime Gianella, Karen Zárate, Sanyin Wu, Elías Alfageme, Omar Lucas, Yanina Patricio, Gabriel Barreto, José Sotomayor, Jorge Cerdán, Fernando Criollo, Rafael Cornejo, César Campos, Maricé Castañeda, Solange Adum, Yael Rojas, Sergio Urdy, Elie Gardner

Y muchos más

A estas alturas del año, cuando muchas empresas peruanas enfrentan la realidad de no haber cumplido algunas de sus metas más importantes —ya sea porque no tienen una cultura organizacional orientada a la estrategia o con el pretexto de que sus actividades se dan en industrias altamente cambiantes—, otras firmas ya han definido objetivos concretos para, al menos, el primer trimestre del 2025.

“Fallar en la planificación de las metas es planificar el fallo”, sentencia Orlando Borja, chair de Vistage, quien además precisa que prepararse con antelación no garantiza el éxito, pero sí permite abordar otros aspectos de la organización que, por falta de tiempo, suelen pasarse por alto.

LA RECETA

Las metas no se trazan de la noche a la mañana. Las compañías importantes comienzan a delinear sus objetivos anuales entre agosto y setiembre, y llegan a octubre con los detalles prácticamente afinados. En este proceso, identificar los criterios objetivos es fundamental: indicadores como el PBI, el tipo de cambio, la inflación, entre otros, deben ser considerados para construir tres escenarios supuestos, además de un plan de contingencia. De este modo, cuando uno de ellos se materialice, la adaptación de la empresa será más ágil.

El director de empresas Jorge Merzthal también recomienda que el budget de la firma se revise en periodos cortos, ya sea trimestral o bimestralmente. Sugiere que los ajustes se incorporen en el método forecast, que emplea inteligencia artificial (IA) para proponer estrategias más ágiles para la organización. “Al final del año, con un buen uso del forecast, se debería cumplir con los ajustes realizados. Pero, si no se ejecutó adecuadamente, probablemente se termine alcanzando solo el 20% de lo planteado”, explica.

Otra metodología es el scrum, que permite tanto al CEO como a la compañía hacer entregas parciales con un flujo continuo de resultados, asegura el también director de maestrías de ESAN. No olvidemos que Airbnb superó una de sus crisis

PLANIFICACIÓN

Al son del RELJ



al implementar el design thinking, ni de que Bill Gates aplica la regla de las cinco horas para cumplir con sus metas.

HORA DE DECIDIR

Las primeras semanas del nuevo año representan una oportunidad para repensar el negocio e identificar si la empresa cuenta con las capacidades y los recursos necesarios para mantenerse en el mercado. “Es el momento para tomar decisiones”, afirma Merzthal. Lo peor sería no reconocer que quizá se está en el lugar equivocado. Salir de un negocio no es algo extraordinario; de hecho, ocurre con más frecuencia de lo que se cree. Lo importante es atreverse. ♦

Métodos más usados

OKR: Aplicado por Intel y Google para fomentar la cultura de resultados.

Asana: Herramienta de gestión de proyectos que permite la colaboración entre diferentes áreas.

ClickUp: Ayuda a mejorar la eficiencia corporativa de la empresa con sus constantes actualizaciones.

Balance scorecard: Mide el rendimiento de la organización en los aspectos financiero, de clientes, de procesos internos y de crecimiento.

COLECCIÓN
AGATHA CHRISTIE

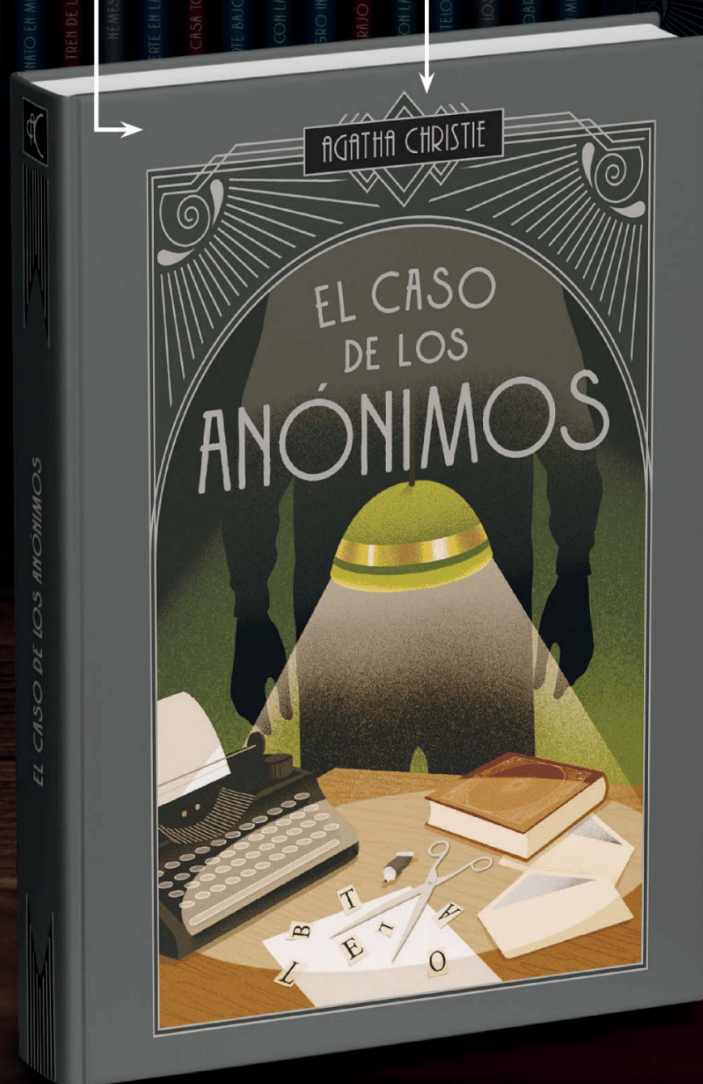
LA BIBLIOTECA DEFINITIVA DE LA GRAN DAMA DEL CRIMEN Y EL MISTERIO

LOS LIBROS ESTÁN
ENCUADERNADOS EN
GELLTEX GOFRADO
POR SU AGRADABLE
TACTO

LOS MOTIVOS DE LAS
CUBIERTAS SE INSPIRAN
EN LAS LÍNEAS DEL
ART-DÉCO DE INICIOS
DEL SIGLO XX

LOS MEJORES
ILUSTRADORES HAN
CREADO ESTAS CUBIERTAS
EXCLUSIVAS PARA ESTA
EDICIÓN COLECCIONISTA

EDICIÓN
DE
LUJO



Entrega 10

EL CASO DE LOS ANÓNIMOS

A SOLO
s/39.90



ESCANÉAME
PARA MÁS INFO

¡YA A LA VENTA EN TU QUIOSCO FAVORITO O EN NUESTRA WEB!



PANTHÈRE
DE
Cartier

CASA
BANCHERO
— DESDE 1905 —

Av. La Paz, 1010 - Miraflores | +51 1 2410100